

Performance measurement voor teams met zelfsturing



Drs. ing. S.J. (Bas) Toorenborg RC
Postgraduate EMFC programme/
Registercontrollersopleiding
Vrije Universiteit Amsterdam

**Postgraduate EMFC programme/
Controllersopleiding**

Performance measurement voor teams met zelfsturing

**Thesis EMFC Program
Vrije Universiteit Amsterdam**

Student: Drs. ing. S.J. Toorenburg RC
Studentnummer: 2540736
Supervisor: Prof. dr F.A. Roozen
Datum: 15 mei 2017

Abstract

Een jeugdzorgorganisatie is voornemens om zelfsturing voor teams in te voeren. Teams dienen hiervoor een prestatiemeetsysteem (PMS) ter beschikking te hebben waarmee zij kunnen sturen op het realiseren van de teamdoelstellingen. Het huidige PMS stelt teams onvoldoende in staat om te sturen op een positief resultaat. De rapportages zijn voornamelijk gericht op output- in plaats van input-prestatie-indicatoren.

De onderzoeksvraag luidt welke prestatie-indicatoren stellen teams in staat om op de realisatie van operationele en financiële doelstellingen te sturen en bieden met behulp van benchmarking een basis om het lerend vermogen van de teams te vergroten.

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van action research gebaseerd op het artikel van [*Schmidberger 2009, development of a performance measurement system for benchmarking.*](#)

Het ontwikkelen van een PMS op basis van de onderzoeksaanpak action research heeft positief bijgedragen aan het creëren van draagvlak voor het sturen van teams bij het voornemen om zelfsturing voor teams in te voeren.

Het onderzoek heeft geresulteerd in een PMS met 11 prestatie-indicatoren. Sturing op operationele doelstellingen wordt gerealiseerd met de grensbepalende prestatie-indicatoren 'klanttevredenheid', 'cliënttevredenheid', 'cliënt herstelde veiligheid kind' en 'wettelijke termijnen'. Voor de sturing op de financiële doelstelling is de prestatie-indicator 'financiën – huishoudboekje op orde' gedefinieerd.

Het vergroten van het lerend vermogen via benchmarking wordt met de gedragsbevorderende prestatie-indicator 'team casuïstiekkwaliteit', in het onderzoek gedefinieerd als een praktijk (practice), gerealiseerd. Benchmarking op praktijken is nuttig, mits rekening wordt gehouden met de maturity van benchmarking.

Key words: Healthcare; Performance measurement system; Self leadership; Benchmarking; Action research.

Inhoud

1.	Introductie	1
1.1	Probleem.....	4
1.2	Onderzoeksvraag	6
1.3	Kennisgebieden	6
1.4	OnderzoeksoINT7t	6
2.	Theoretisch kader	9
2.1	Literatuuronderzoek	9
2.2	Zoekstrategie.....	9
2.3	Conceptueel model	12
3.	Onderzoeksmethode	21
3.1	Doelstelling.....	21
3.2	Onderzoeksaanpak.....	21
3.3	OnderzoeksoINT7t	22
3.4	Uitwerking onderzoekscycli	25
3.5	Validiteit.....	26
3.6	Betrouwbaarheid.....	27
3.7	Legitimiteit	28
4.	Onderzoeksresultaten	29
4.1	Vorbereidingsfase cycli	29
4.2	Uitvoering onderzoek	30
4.3	Cyclus 1	30
4.4	Cyclus 2	31
4.5	Cyclus 3	32
5.	Bespreking uitkomsten onderzoek.....	34
5.1	Criteria prestatie-indicatoren bij zelfsturing	34
5.2	Criteria lerend vermogen via benchmarking	36
5.3	Ontwerp	37
5.4	Gebruik	38
6.	Conclusie en reflectie	44
6.1	Conclusie.....	44
6.2	Implicaties voor management: aanbevelingen	45
6.3	Beperkingen van het onderzoek	46
6.4	Verder onderzoek.....	47
6.5	Reflectie.....	48

Bijlage I Literatuurlijst	50
Bijlage II Verklarende woordenlijst	54
Bijlage III Protocol voor de expertinterviews	56
Bijlage IV Interviewverslagen	60
Bijlage V Coderingsschema interviews	62
Bijlage VI Resultaten Cycli werkgroep	64
Bijlage VII Onderzoekslogboek	72

1. Introductie

Achtergrond onderzoek

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen een jeugdzorginstelling. Het betreft een middelgrote instelling in Noord Nederland met een omzet van € 30 miljoen in 2016. Zij is gecertificeerd voor de uitvoering van haar zorgtaken. De organisatie bereidt vanaf 2016 een strategische samenwerking voor.

De nieuwe Jeugdwet 2015

Vanaf 1 januari 2015 is de nieuwe Jeugdwet van kracht. Deze realiseert de decentralisatie van de jeugdzorg naar het gemeentelijke domein. Dit past binnen de visie van de overheid om de zorg binnen het maatschappelijke domein naar een participatiemodel te ontwikkelen wat moet leiden tot een grotere inbreng van de burger en kostenbesparingen voor de overheid. Gemeenten ontvangen voor de uitvoering van taken een decentralisatie-uitkering uit het Gemeentefonds op basis van een landelijk vastgesteld verdeelmodel. Het budgettair kader voor 2015 bedroeg € 3.868 miljoen. Hierin is een korting verwerkt van € 120 miljoen in 2015. Voor 2016 bedroeg de korting € 300 miljoen en voor 2017 bedraagt deze € 450 miljoen [CPB Kostenverschillen in de Jeugdzorg 2014 p12](#). Het aantal jongeren blijft echter vrijwel gelijk (2016 3.817.312 en in 2018 3.804.947) [Gemeentefonds Meicirculaire 2016, bijlage 2.5.2](#). Om kostenbesparingen te kunnen realiseren zal de naar verwachting gelijkblijvende jeugdzorg op een andere manier binnen de keten georganiseerd moeten worden.

De effecten van kostenbesparingen worden vanaf 2016 zichtbaar. Deze zullen zich naar verwachting in 2017 en 2018 verder verscherpen. Nadat in de afgelopen jaren vooral organisaties waar bijzondere bedrijfsrisico's waren genomen in de problemen kwamen, geldt dit nu ook voor steeds meer jeugdzorgorganisaties. De negatieve resultaten over 2015 van onder andere Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond, Samen Veilig Midden Nederland, William Schrikker Groep, Bureau Jeugdzorg Limburg en Parlan ([Jaarverslagenzorg.nl Jaarrekeningen 2015](#)) bevestigen dit beeld. In het verleden was sprake van lumpsumafspraken met de provincies, van regelmatige eenmalige baten zoals extra productietoekenningen en van ondersteunende subsidies. De eenmalige baten konden in veel gevallen worden ingezet voor verlieslijdende activiteiten en reorganisaties. Na de invoering van de Jeugdwet zijn veel van deze baten komen te vervallen. De afrekening vindt plaats op basis van prijs maal volume en alleen werkelijke productie wordt vergoed. Gemeenten willen kostenbesparingen realiseren op de Jeugdzorg om binnen de hen opgelegde budgettaire kaders te blijven. De resultaten van jeugdzorginstellingen zullen naar verwachting verder onder druk komen te staan. Sturing op het resultaat in de bedrijfsvoering wordt belangrijker.

Opbrengsten

Gemeenten verplaatsen jeugdzorgactiviteiten naar de wijkteams en Centra voor Jeugd en Gezin (CJG). Verschillende zorgactiviteiten worden gecombineerd. Doelstelling is de zorg te ontschotten en meer preventief problemen op te lossen in een laagdrempelige setting. Rechters spreken minder vaak wettelijke maatregelen uit voor ondertoezichtstellingen en jeugdreclassering. Het gevolg is dat het volume aan gespecialiseerde hulpverlening daalt en dat de gecertificeerde instellingen moeten krimpen. Vanaf 2015 is zichtbaar dat gemeenten lagere volumens contracteren. Zogenaamde 'gladde gevallen' worden veelal binnen de wijkteams en het CJG opgelost, wat overblijft aan maatregelen is complex. Het *Nederlands Jeugd Instituut, 2016 p12* bevestigt dit beeld. Zij schetst voor de gespecialiseerde instellingen voor jeugdhulp een mogelijk grotere volumedaling dan alleen de korting vanuit het rijk. Zij noemt in de periode 2014 tot en met 2018 50% van het volume aan krimp als fictief scenario van de transformatie. Het zal niemand verbazen dat dit voor de gespecialiseerde jeugdhulp instellingen een enorme transformatie vraagt binnen een voortdurend krimpende dienstverlening.

In een recent onderzoek van de Transitie Autoriteit Jeugd komt naar voren dat een aantal gemeenten (en regio's) in 2018 heeft aangekondigd over te zullen gaan op andere bekostigingsmethodieken. Deze wijziging is gebaseerd op de aanname dat via het financiële instrumentarium het gedrag van de behandelaar (of begeleider) valt te beïnvloeden *Transitie Autoriteit Jeugd, 2017 p11*. Aangenomen wordt dat dit voor meer financiële risico's bij de gespecialiseerde jeugdhulpinstellingen en GI's zal zorgen.

Gemeenten besteden in toenemende mate jeugdzorgdiensten aan. In de WMO en de Thuiszorg is dit al langer gebruikelijk. Daarmee komt de van oudsher provinciale structuur van GI's steeds meer onder druk te staan. Gemeenten hinken nog op twee gedachten, of de overgang naar een volledig marktmodel of een samenwerkingsrelatie handhaven met de regionale GI.

Contracten zijn over het algemeen eenjarige contracten, wat de onderlinge concurrentie tussen jeugdzorgaanbieders versterkt. Het gevolg is dat het gecontracteerde volume aan maatregelen een steeds wisselender beeld laat zien en onvoorspelbaarder wordt. Er dient zich bovendien een nieuwe vorm van aanbieders aan die landelijk opereren. Voorbeelden hiervan zijn Incluzio, een dochter van Facilicom, en G4S. Beide partijen acteren als intermediaire partij die gespecialiseerde jeugdzorgaanbieders op deelterreinen contracteren. Het is een bescheiden ontwikkeling waarin gemeenten hun positie nog moeten bepalen. Het kan een vlucht nemen naar een volledig commercieel marktmodel met voor de jeugdzorgaanbieders een nieuw type speler in de markt, die een deel van de marge in de tarieven zal opeisen. Aanbestedingen leiden steeds vaker tot maatwerk. In het verleden was veelal sprake van een tarief per maand ongeacht de duur van de maatregel. Nu kiezen gemeenten steeds vaker voor nieuwe vormen van outcome-financiering. Voor een maatregel wordt een vast tarief voor een traject of een maximale duur afgesproken. Is een maatregel nog niet afgerond dan is het risico voor de jeugdzorgaanbieder.

De kostenbesparingen bij gemeenten in combinatie met aanbestedingen zal de tarieven verder onder druk zetten. Diverse gemeenten hebben besloten om de Overheidsbijdrage Arbeidskostenontwikkeling (OVA) op de tarieven vanaf 2015 te bevriezen (*CPB Centraal Economisch Plan 2016*). Onder druk van de Transitie Autoriteit Jeugd is daar medio 2017 wel weer beweging in gekomen. Jeugdzorgaanbieders zullen gelijktijdig bij aanbestedingen niet snel hun tarieven laten stijgen uit angst om marktaandeel te verliezen. Opbrengsten en resultaten zullen onder druk komen te staan door de introductie van de marktwerking. Zij zullen hun rol moeten aanpassen, door bijvoorbeeld zelf ook landelijk aan te bieden en/of grotere risico's te nemen. De sturing op de operationele bedrijfsvoering is van belang ten einde positieve resultaten te kunnen behalen waardoor de continuïteit van de organisatie op de middellange termijn kan worden veiliggesteld.

Zelfsturing

Zorgorganisaties gaan in toenemende mate over op zelfsturing *Nyfer 2009 p17, KPMG 2015*. Andere benamingen voor zelfsturing zijn zelfleiderschap, zelfmanagement, zelfregulering, zelforganisatie en professionele sturing. In al deze gevallen gaat het om decentralisatie van taken en verantwoordelijkheden. De wens is om beter in te kunnen spelen op de behoeften van de cliënt en om meer ruimte voor de professionals te creëren *KPMG 2015 p5*. Doel is dat zorgorganisaties wendbaarder, efficiënter en effectiever worden en de hoeveelheid overhead vermindert. Een voorbeeld van een organisatie die vanaf haar oprichting zelfsturing heeft ingevoerd, is Buurtzorg *KPMG 2015 p15-17*. Ook andere organisaties en sectoren zijn bezig met projecten op het gebied van zelfsturing. Termen als 'eigen kracht', 'zelfredzaamheid' en 'meer ruimte voor de professional' worden hierbij gehanteerd. Het *Financieel Dagblad*, 13 september 2016 p3 schrijft over een andere werkwijze bij de banken met minder managementlagen en een minder hiërarchische cultuur. Het mandaat komt bij medewerkers lager in de organisatie te liggen.

Zelfsturing vraagt volgens KPMG om financiële kaders waarmee teams uit kunnen komen *KPMG 2015 p17*. Sturing is nodig op het eigen 'huishoudboekje'. Veel organisaties beschouwen dit nog als een zaak voor bestuur, directie en control. Door zelfsturing neemt de 'span of control' (het aantal direct aan te sturen medewerkers) van directeuren en bestuurders toe. In dit spanningsveld is goed management control en prestatiemeting op teamniveau noodzakelijk. Zowel teams als directieleden geven aan onvoldoende instrumenten te hebben om goed te kunnen sturen op begroting en realisatie. Zelfsturing vraagt om een herziening van het managementcontrolsysteem en het prestatie-meetsysteem (PMS). *KPMG 2015 p34* noemt managementinformatie als één van de drie helpende randvoorwaarden om succesvol zelfsturing in teams te kunnen invoeren.

De jeugdzorgorganisatie is voornemens om medio 2017 zelforganisatie (in het vervolg van deze thesis wordt de meer algemene term zelfsturing gehanteerd) te gaan invoeren voor haar teams. Zij moeten een grotere mate van eigen regie en verantwoordelijkheid krijgen. Teams moeten zelf leren sturen op de eigen performance. De rol van teamleider zal daarbij verschuiven naar die van

teamcoach. Voorwaarde is wel dat de teams beschikken over een PMS dat de eigen performance inzichtelijk maakt en zelfsturing ondersteunt.

Overhead

Overhead vormt een veel besproken onderwerp in de zorg. Op 17 juni 2015 reageerde minister Schippers op een eerder artikel van 'Follow the Money' over de hoge overheadkosten in de zorg en meer specifiek in de Nederlandse ziekenhuizen. Follow the Money haalt daarbij een internationaal onderzoek aan. Eén op de vijf euro gaat op aan overhead. De onderzoekers noemen als belangrijkste oorzaak de manier waarop de zorg is gefinancierd. In Nederland is sprake van een privaat stelsel. In dit stelsel wordt op basis van prijs maal volume gefinancierd in plaats van op lumpsum in een budgetstelsel. Jeugdzorg beweegt zich in toenemende mate naar een privaat stelsel op basis van aanbestedingen. Jeugdzorginstellingen moeten onder de nieuwe Jeugdwet 2015 met veel gemeenten in regioverband een contract sluiten. Contracten zijn veelal gebaseerd op prijs maal volume. Dit heeft geleid tot een toename van de administratieve lasten en de overhead in de jeugdzorg [Berenschot 2016 p3](#).

Berenschot voert sinds 2001 overheadbenchmarks uit in verschillende sectoren [Berenschot 2013 p2](#). Zij definieert overhead (generieke overhead) als het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van medewerkers in het primaire proces. Tot het primair proces bij een GI behoren de jeugdzorgwerker, de teamsecretariaten en de gedragsdeskundigen. Teamleiders worden beschouwd als overhead omdat zij geen direct cliëntcontact onderhouden. De overhead in de jeugdzorg bedroeg in 2013 15,8% in fte's, [Berenschot 2013 p6](#), in 2015 15,7%. [Berenschot 2016 p9](#). Jeugdzorg doet het in deze cijfers niet slecht ten opzichte van andere sectoren zoals de ziekenhuizen (18,8%) en de hogescholen (24,4%). Er kan verwacht worden dat door de nieuwe jeugdwet en de bijbehorende administratieve lasten dit percentage gaat stijgen [Berenschot 2016 p10](#). In combinatie met de invoering van zelfsturing kan de performance van teams verder onder druk komen te staan. Algemeen bestaat de indruk dat invoering van zelfsturing kan bijdragen tot het verlagen van de overhead. Buurtzorg is het meest bekende voorbeeld [KMPG 2015 p15](#). Jos de Blok van Buurtzorg kiest voor een vergaande vorm van zelfsturende teams met een aanzienlijk lagere overhead in de organisatie. Hij startte Buurtzorg met als doel effectieve zorg van betere kwaliteit en tegen een lagere prijs in de wijk te bieden. De introductie van zelfsturende teams bleek hiervoor een effectief middel.

Indien een organisatie deze richting wil kiezen is het van belang dat een PMS hierbij past en hieraan bijdraagt in plaats van dat het meer bureaucratie toevoegt. Een PMS op team- en organisatieniveau moet zicht geven op de ontwikkeling van overhead, of die nu centraal of decentraal is georganiseerd.

1.1 Probleem

Probleembeschrijving

De operationele prestaties van de jeugdzorgorganisatie staan onder druk. De exploitatie in 2016 was verlieslijdend en er was sprake van dalende volumens. De productie voor 2017 lijkt zich te

stabiliseren, maar voor 2018 worden mogelijk weer dalende volumens verwacht. De tarieven stagneren als gevolg van aanbestedingen door gemeenten en toenemende concurrentie. Contracten zijn onzeker als gevolg van korte looptijden. Eenmalige baten zijn minder aan de orde. Gelijktijdig neemt de overhead in de organisatie toe als gevolg van toenemende administratieve lasten. Door deze ontwikkelingen hebben teams moeite om een positief resultaat te realiseren. Het huidige PMS is beperkt op teams georiënteerd. Het legt voornamelijk het accent op output-prestatie-indicatoren zoals omzet en het aantal geproduceerde maatregelen. Deze zijn eenvoudig te meten en te rapporteren. De nieuwe *Jeugdwet 1-1-2015* en het *Ministerie V&J Normenkader Jeugdzorg, 2014 p22* versterken dit effect met vereiste kritische performance indicatoren (kpi's). In dit kader zijn procesgerichte prestatie-indicatoren opgenomen zoals doorlooptijden van maatregelen waarop een jeugdzorginstelling moet sturen en die door het Keurmerk Instituut worden getoetst in het kader van de certificering. Om een goede sturing op de teamperformance te krijgen is meer aandacht nodig voor input-prestatie-indicatoren zoals teamsamenstelling en aanwezige competenties. Teamperformance wordt gedefinieerd in zeven dimensies: productiviteit, kwaliteit of accuratesse van het geleverde product, aantal innovaties/procesverbeteringen of ideeën, reputatie, mate van behalen van servicelevels, efficiency in de uitvoering en moraal van het personeel *Speklé et al. 2014 p137*. Input-prestatie-indicatoren zijn minder voor de hand liggend te bepalen. Bij de overgang naar zelfsturing zal dit vraagstuk nog actueler worden. Sturing moet niet alleen vanuit de operationele en financiële resultaten plaatsvinden maar vanuit een breder perspectief zoals klant- en medewerkerperspectief, innovatie, procesverbeteringen en kennisontwikkeling.

Probleemstelling

De jeugdzorgorganisatie is voornemens om zelfsturing voor teams in te voeren. Dit veronderstelt dat teams een PMS ter beschikking hebben met behulp waarvan zij adequaat kunnen sturen op het realiseren van de teamdoelstellingen. Het huidige PMS stelt teams onvoldoende in staat om te sturen op een positief resultaat. De rapportages zijn voornamelijk gericht op output- in plaats van input- prestatie-indicatoren. Het ontbreekt aan mogelijkheden om de prestaties van de teams onderling te vergelijken. Het gebrek aan een voor zelfsturende teams geschikt PMS beperkt teams in het van elkaar leren en draagt niet bij aan de realisatie van de teamdoelen en kan de continuïteit van de jeugdzorgorganisatie in gevaar brengen.

Doelstelling

Doelstelling van dit onderzoek is het ontwikkelen van een PMS voor teams dat door gebruik te maken van input-prestatie-indicatoren zowel de performance van teams als het resultaat van de organisatie helpt verbeteren.

1.2 Onderzoeksvraag

Welke prestatie-indicatoren stellen teams in staat om op de realisatie van operationele en financiële doelstellingen te sturen en bieden tevens met behulp van benchmarking een basis om het lerend vermogen van de teams te vergroten?

Deelvragen

1. Aan welke criteria moeten prestatie-indicatoren voldoen om teams in staat te stellen tot zelfsturing?
2. Aan welke criteria moeten prestatie-indicatoren voldoen om via benchmarking het lerend vermogen van teams te vergroten?
3. Hoe moet een PMS voor teams worden ingericht en gebruikt om zowel zelfsturing als benchmarking actief te ondersteunen?

1.3 Kennisgebieden

Het onderzoek wordt uitgevoerd vanuit twee kennisgebieden ten einde de multidisciplinaire wetenschappelijke aanpak te waarborgen.

Het eerste kennisgebied betreft 'management accounting' met de zoektermen 'performance-indicator' en 'performance measurement system'. In het 'extended framework' van [Ferreira et al. 2009](#) worden beiden als basiselement genoemd van het management control kennisgebied. De zoekterm benchmarking past binnen het gebruik van een PMS. [Ferreira et al. 2009 p278](#) beschouwen dit als een control mechanisme. Een PMS kan daarbij volgens [Micheli et al. 2010](#) zowel diagnostisch (control) als interactief (gericht op leren) zijn. De zoekterm lerend vermogen past ook binnen het kennisgebied van de management control.

Het tweede kennisgebied betreft organisatie. De zoektermen team en zelfsturing ('self leadership') passen binnen dit domein. Zelfsturing gaat over een andere wijze van organiseren in teams waarbij verticaal organiseren wordt omgevormd naar horizontaal organiseren. Bij lerend vermogen komen aspecten naar voren als 'single loop learning' en 'double loop learning'.

1.4 Onderzoeksmethoden

Het onderzoek om te komen tot een PMS zal worden uitgevoerd op basis van 'action research'. Action research is een vorm van toegepast onderzoek met als doelstelling onderzoek in actie in plaats van onderzoek over actie te zijn. Het kenmerkt zich door de betrokkenheid van medewerkers bij het onderzoek en de nauwe samenwerking tussen onderzoekers en medewerkers. Het bevordert veranderingen in een organisatie en is geschikt voor de 'hoe'-vragen. Het betrekken van medewerkers is belangrijk omdat ze eerder geneigd zijn veranderingen door te voeren waarover ze hebben nagedacht [Schein 1999 in Saunders, 2015 p87](#). Het is geen onderzoek met hypothesen, variabelen en causale verbanden zoals in een deductief onderzoek [Saunders et al. 2015 p76](#). Action research geeft richting bij de inhoudelijke uitwerking van een PMS en vormt een leidraad waarlangs het onderzoek wordt uitgevoerd.

In de organisatie is op dit moment hoofdzakelijk sprake van een productie-rapportagesysteem voor teams. Van een volwaardig PMS op teamniveau is geen sprake waardoor er ook weinig ervaring is met het gebruik van een PMS in de praktijk. Het lerende karakter van action research kan daarom goed bijdragen aan de ontwikkeling van een PMS voor teams. Naast de beperkte ervaring met een PMS zijn de benodigde data voor het onderzoek niet of niet eenvoudig te verkrijgen. Dat maakt toetsend, verklarend en verkennend onderzoek (kwalitatief dan wel kwantitatief) moeilijk. De ontwikkeling van een PMS dient ook bij te dragen aan de implementatie van zelfsturing. Draagvlak hiervoor is een belangrijke randvoorwaarde. Action research leent zich meer voor het ontwikkelen van draagvlak dan andere onderzoeksmethoden.

Op basis van een eerste literatuurzoektocht is vastgesteld dat op de combinatie van 'self leadership' en 'performance measurement' maar beperkt literatuur te vinden is. Action research zou kunnen leiden tot de ontwikkeling van aanvullende theoretische concepten vanuit de dagelijkse praktijk van een zelfsturend team.

2. Theoretisch kader

2.1 Literatuuronderzoek

Voor de opbouw van het conceptueel model vormt het literatuuronderzoek de basis. Van belang is om gebruik te maken van wetenschappelijk relevante kennis en literatuur die bovendien voldoende recent is om behulpzaam te zijn in het action research onderzoek. Om dit te waarborgen zijn de benodigde artikelen gezocht in een beperkte set journals. Ook literatuur uit het vak Advanced Management Control is hierin betrokken. Uitgangspunt is dat een artikel vanaf 2005 is gepubliceerd, is gereviewd en meerdere malen is geciteerd. Dit laatste zal voor meer recente artikelen mogelijk niet het geval zijn.

Het literatuuronderzoek is uitgevoerd per deelvraag in het kennisgebied management accounting en organisatie, om het multidisciplinaire karakter te borgen. Het zoeken is uitgevoerd in Google Scholar en bij onvoldoende gevonden artikelen aanvullend in ScienceDirect, zie paragraaf 2.2. In paragraaf 3.3 wordt het conceptueel model uitgewerkt. Dit model moet net als de geselecteerde artikelen een hulpmiddel vormen om via action research te komen tot een inrichting van een PMS voor teams bij zelfsturing.

2.2 Zoekstrategie

Zoekstrategie

Stap 1

In stap 1 is literatuur in Google Scholar gezocht. Beide kennisgebieden zijn afzonderlijk onderzocht door per journal te zoeken naar artikelen op basis van het jaartal. Patenten en citaten zijn niet meegenomen.

Voor management accounting zijn gebruikt:

- *Accounting, Organizations and Society*;
- *Management Accounting Research*;
- *Journal of Operations Management*;
- *Handbooks of Management Accounting Research*;
- *Qualitative Research in Accounting & Management*;
- *Benchmarking: An International Journal*;
- *Production Planning & Control* (alleen in deelvraag 3).

Voor organisatie:

- *Journal of Management*;
- *International Journal of Management Reviews*;
- *The Leadership Quarterly*;
- *European Management Journal*.

Voor deelvraag 1 is, conform de onderzoeksvraag, de zoekterm 'team self-leadership performance indicator' gehanteerd. In het kennisgebied management accounting werden in eerste instantie weinig relevante artikelen gevonden. Bij een aanvullende zoekactie in ScienceDirect resulteerde dit in de journals *Accounting Organisations and Society* en *Journal of Operations Management* in 53

artikelen. In het kennisgebied organisatie-intern werden in Google Scholar in de *Journal of Management* 126 artikelen gevonden, in de *International Journal of Management Reviews* 1 artikel, in de *Leadership Quarterly* 18 artikelen en in de *European Management Journal* 5 artikelen. Een zoekactie in ScienceDirect in de journals *Leadership Quarterly* en *European Management Journal* resulteerde in 277 artikelen. De resultaten overlappen deels met de resultaten uit Google Scholar.

Voor deelvraag 2 is met de zoekterm 'team benchmarking learning performance indicator' in Google Scholar per kennisgebied en per journal naar artikelen gezocht. In Google Scholar resulteerde dit voor het kennisgebied management accounting in 41 artikelen en voor het kennisgebied organisatie-intern in 363 artikelen. Voor beide kennisgebieden is een aanvullende zoekactie in ScienceDirect uitgevoerd. Dit resulteerde in 54 artikelen voor management accounting en 16 artikelen voor organisatie-intern. Voor organisatie-intern is aanvullend gezocht in de *International Journal of Operations & Production Management*. Dit resulteerde in 1 artikel.

Voor deelvraag 3 is de zoekterm 'team performance measurement system design use' gehanteerd. De zoektermen 'self-leadership, learning en benchmarking' zijn weggelaten omdat deze al in deelvraag 1 en 2 gehanteerd zijn. Dit leverde 5 artikelen op. Na het weglaten van de zoekterm system werden 73 artikelen gevonden. In ScienceDirect werden voor het kennisgebied management accounting 7 artikelen gevonden en voor organisatie-intern 1. In verband met het beperkte aantal artikelen is de Google-lijst van 73 artikelen beoordeeld op artikelen buiten de geselecteerde journals. Hierbij is gebruik gemaakt van de artikelen uit het vak Advanced Management Accounting gegeven in het najaar van 2015. De eerder gevonden artikelen onder deelvraag 1 en 2 zijn ook beoordeeld op de zoekterm 'design use'. Hieruit zijn aanvullende artikelen geselecteerd welke zijn onderverdeeld in de twee kennisgebieden. In totaal zijn voor deelvraag 3 13 artikelen gevonden.

Vervolgens is een selectie gemaakt van de meest relevante artikelen op basis van de titel van het artikel in relatie tot de deelvraag, de verkorte samenvatting in Google Scholar of ScienceDirect en het aantal citaties. In totaal zijn voor deelvraag 1 13, voor deelvraag 2 21 en voor deelvraag 3 3 artikelen geselecteerd.

Stap 2

Alle gevonden artikelen uit stap 1 zijn per deelvraag nader beoordeeld op hun relevantie op basis van titel, abstract en sleutelwoorden. Indien drie of meer van de zoektermen van de deelvraag naar voren kwamen en het artikel op basis van de samenvatting relevant bleek, heeft het artikel de hoogste relevantie (waarde 1) gekregen. Artikelen waarbij één of twee van de zoektermen voorkwamen en de samenvatting enigszins betrekking had op de betreffende deelvraag hebben de waarde 2 gekregen. Artikelen waarbij slechts één zoekterm voorkwam hebben de minste relevantie gekregen (waarde 3). Deze artikelen zijn in het onderzoek als achtergrondinformatie gebruikt.

Voor artikelen met de hoogste relevantie zijn de conclusies beoordeeld, waarbij in een aantal gevallen een artikel verplaatst is naar een andere deelvraag.

Stap 3

Artikelen die als meest relevant zijn beoordeeld, zijn in deze stap gelezen met als doel om de bruikbaarheid van het artikel voor de betreffende deelvraag vast te stellen. In een aantal gevallen bleken artikelen minder relevant te zijn wat leidde tot een aanpassing in relevantie naar de waarde 2. Vervolgens is in Google Scholar via de optie 'geciteerd door' aanvullend gezocht naar de meest recente literatuur, gepubliceerd na 2012. Dit heeft geleid tot een beperkt aantal aanvullende artikelen. Resultaat van stap 3 is dat er 21 artikelen als meest bruikbaar zijn beoordeeld.

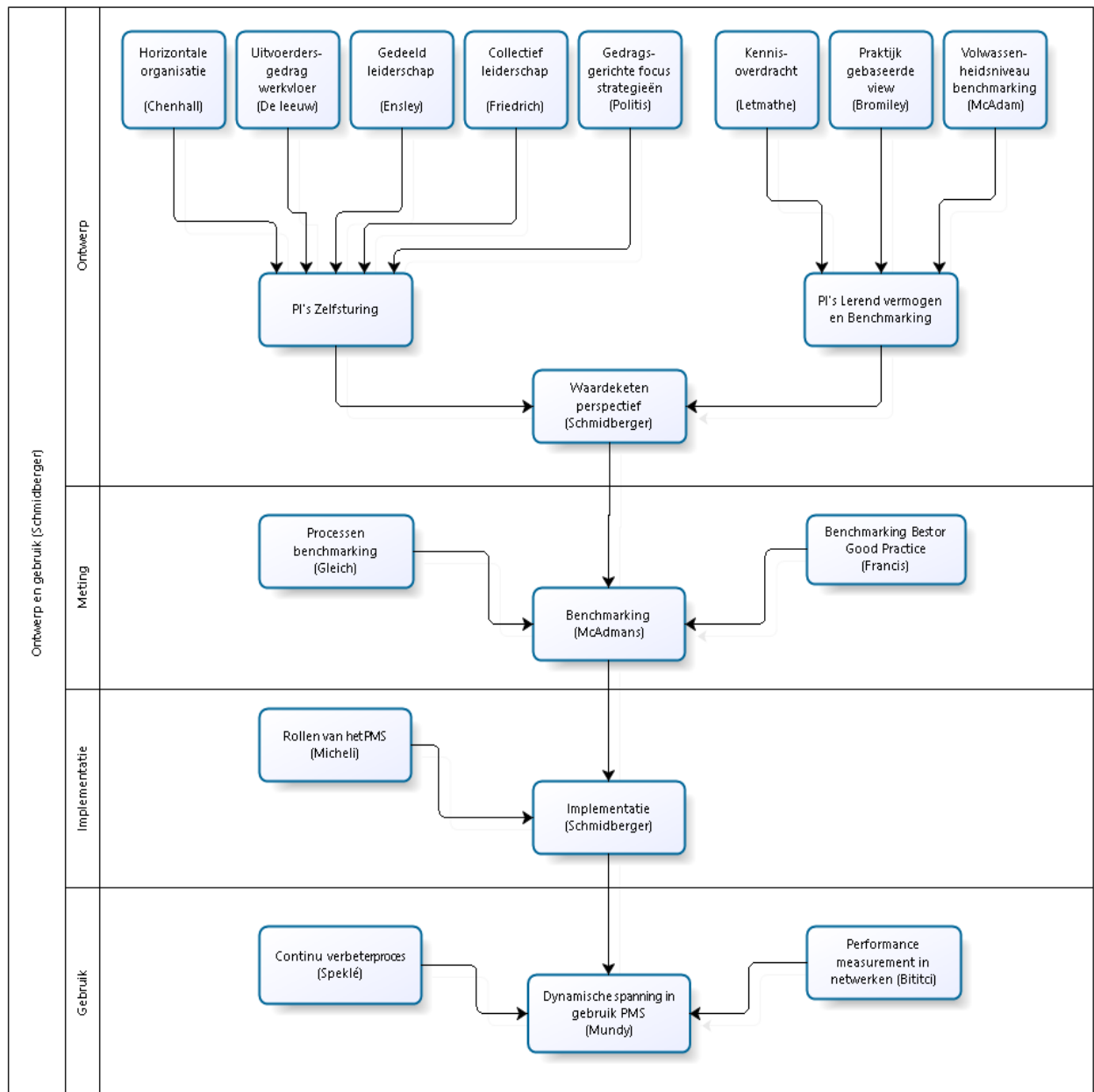
Literatuurgebruik in het onderzoek

Het startpunt voor de opbouw van het conceptueel model vormt het artikel met het model en het stappenplan van *Schmidberger et al. 2009 p104*. Schmidberger geeft als eerste een blauwdruk voor een ontwerp van een PMS. Op de tweede plaats positioneert hij het gebruik van benchmarking conform deelvraag 2. Op de derde plaats geeft hij een stappenplan waarin action research centraal staat.

De blauwdruk van Schmidberger bevat de 'balance scorecard' die geprojecteerd is op een waardeketen. Het dient als basis voor de inrichting van een PMS voor teams in het action research onderzoek. In de werkgroepbijeenkomsten wordt een keuze gemaakt voor de op te nemen prestatie-indicatoren op basis van de gevonden artikelen met betrekking tot deelvraag 1 en 2. De artikelen van deelvraag 3 zullen in het action research onderzoek als hulpmiddel worden gebruikt voor de ontwerp-, meting-, implementatie- en gebruiksfase van een PMS.

2.3 Conceptueel model

Schmidberger et al. 2009 p117 onderkennen drie fasen bij de ontwikkeling van een PMS: ontwerp-, meting- en implementatiefase. Er wordt geen expliciet onderscheid gemaakt tussen de implementatie- en gebruiksfase. *Mundy, 2010 p499, Speklé et al. 2014 p131, Micheli et al. 2010 p465* onderkennen allen wel een afzonderlijke gebruiksfase. Het ontwikkelde conceptuele model gebruikt de onderkende fasen van Schmidberger, aangevuld met de gebruiksfase van Mundy.



Figuur 1. Conceptueel model van Schmidberger

Deelvraag 1

In de ontwerpfase van het model van Schmidberger vormt de horizontale organisatie [Chenhall 2008 p521](#) de basis om te komen tot criteria voor prestatie-indicatoren die bijdragen aan zelfsturing in teams. Chenhall combineert drie benaderingswijzen: de horizontale organisatie van [Ostroff 1999 in Chenhall 2008 p525](#), procesoptimalisatie [Schonberger 1996 in Chenhall 2008 p525](#) en klantcentrale ontwerp [Galbraith 2005 in Chenhall 2008 p525](#). Chenhall ziet op basis van het werk van Schonberger een organisatie waarin teams langs de lijn van klanten zijn ingericht, multifunctioneel en zelfmanagend zijn. Zelfmanagende teams worden gerealiseerd door managers die faciliterend functioneren en waarin het teamfunctioneren optimaal gericht is op zijn klanten. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat de te kiezen prestatie-indicatoren voor zelfsturing moeten passen binnen het bredere concept van de horizontale organisatie.

Teamperformance heeft betrekking op de operationele performance op de werkvloer. De prestatie-indicatoren dienen idealiter te gaan over drie aspecten van performance te weten effectiviteit, efficiency en innovatie [De Leeuw 2011 p226](#). Gedrag van medewerkers is daarbij een factor die we proberen te beïnvloeden met een PMS. Hij ziet drie onafhankelijke clusters van gedrag: begrip, motivatie en focus op verbetering, die positief zijn gerelateerd aan performance verbeteringen [De Leeuw et al. 2011 p233](#) en kunnen worden gebruikt om te komen tot prestatie-indicatoren voor een PMS. Ze bieden onvoldoende criteria voor performance-indicatoren bij zelfsturing.

[Ensley 2006 p217](#) geeft aan dat bij velen een onbevestigd gevoel bestaat dat hoog presterende groepen veelal geen formele leiderschapsstructuur hebben. Hij verwijst naar Manz en Sims uit 1984. In plaats daarvan is leiderschapsstructuur veelal gedistribueerd zodat degenen met relevante kennis en vaardigheden hun inzichten gebruiken binnen specifieke situaties. Ensley hanteert het begrip gedeeld leiderschap als een vorm van gedistribueerd leiderschap binnen teams en definieert het als een simultaan en wederzijds beïnvloedend proces dat wordt gekarakteriseerd door officiële en onofficiële leiders [Pearce 2004 in Ensley 2006 p218](#).

[Ensley 2006 p220](#) benoemt een viertal dimensies voor gedeeld leiderschap: directief leiderschap, transactioneel leiderschap, transformationeel leiderschap en empowerment. Deze dimensies kunnen zowel horizontaal als verticaal worden onderkend. Directief leiderschap heeft betrekking op de mate waarin, op basis van gerichte opdrachten over en weer tussen teamleden, teams hun doelen realiseren. Transactioneel leiderschap richt zich op de mate van collegiale herkenning en toetsing van prestaties op basis van prestatie-indicatoren en het belonen van inspanningen op basis daarvan. Transformationeel leiderschap wordt gedefinieerd als een proces met behulp waarvan leiders hun medewerkers motiveren en inspireren om hun ideeën over te dragen en het eigenaarschap van deze ideeën over te nemen. Empowerment gaat over de mate waarin collegiale ondersteuning en aanmoediging aanwezig is voor zelfbeloning en overwinnen van eigen uitdagingen. Ensley biedt met deze vier dimensies concrete criteria om te komen tot prestatie-indicatoren voor zelfsturing, welke ook meetbaar te maken zijn. [Pearce 2003 in Ensley 2006 p223](#) heeft hiervoor een meetinstrument ontwikkeld en gevalideerd waarbij de verschillende dimensies in beeld worden gebracht, zowel vanuit leiderschap- als medewerkersperspectief. Beide

perspectieven reageren op dezelfde vragen via een dubbel-response model. Wil zelfsturing in een team op basis van het model van Ensley leiden tot een positieve performance dan dienen alle vier de dimensies aandacht te krijgen. Een team waarin bijvoorbeeld sprake is van onvoldoende empowerment zal mogelijk minder goed presteren.

Geconcludeerd kan worden dat het model van Ensley criteria biedt voor performance-indicatoren bij zelfsturing.

In plaats van gedeeld leiderschap kiezen [Friedrich et al. 2016 p312](#) voor een benadering op basis van de rol die de leider vervult en de potentiële distributie van die rol over verschillende individuen. Dit is ontwikkeld in een collectief framework voor leiderschap vanuit een organisatielindig perspectief. Het is een benadering van zelfsturing met mogelijk andere criteria voor prestatie-indicatoren. Zij gaan uit van het concept collectief leiderschap zoals gedefinieerd door [Yammarino et al. 2012 in Friedrich et al. 2016 p313](#). Het verwijst naar een vorm van leiderschap, verdeeld over meerdere individuen binnen een team die een formele of informele rol vervullen over een zekere periode. Interessant is dat het model niet uitgaat van een gedragsgerichte benadering maar van de expertise binnen een netwerk. De rol van teamleider wordt hierin niet geëlimineerd maar juist gedistribueerd. Met deze keuze is het model ook inzetbaar in situaties waarin sprake is van teamleiderschap en er geen of in beperkte mate zelfsturing is. Het model biedt recente criteria voor prestatie-indicatoren die teams in staat stellen tot zelfsturing. [Friedrich et al. 2016 p315](#) onderkennen drie dimensies van collectief leiderschap in een team: communicatie, netwerkontwikkeling en leider-teamuitwisseling. Deze dimensies zijn uitgewerkt in 12 items die op basis van een Likert-schaal kunnen worden bepaald.

Communicatie is essentieel voor collectief leiderschap. Enerzijds vormt communicatie een meer passieve distributie van de leiderschapsrol, anderzijds heeft het betrekking op het delen van normen voor samenwerking, het stimuleren om ideeën te delen onder de leden van een team, het geven van onderlinge feedback en het faciliteren van collectieve acties.

Netwerkontwikkeling gaat in op de mate waarin het netwerk van de leider en dat van het team ontwikkeld wordt en het bewustzijn over de kennis en vaardigheden binnen het team die kan bijdragen aan het delen van de leiderschapsrol. Een overall ontwikkeld netwerk zal collectief leiderschap zowel in directe als indirecte zin faciliteren. Relaties kunnen bijdragen aan een klimaat van vertrouwen en saamhorigheid. Dit ondersteunt ook degene die de rol van de leider vervult. Een goed ontwikkeld netwerk kan resulteren in een toegenomen bewustwording van de aanwezige kennis en vaardigheden in een team en is positief gerelateerd aan collectieve leiderschapsacties. Verondersteld wordt dat dit een positief effect heeft op de algehele teamperformance.

De derde dimensie betreft leider-team-uitwisseling. Deze dimensie betreft acties die een leider onderneemt om een expliciete distributie van de rol te realiseren door delegatie of het inzetten van anderen in het team met meer specifieke expertise. Maar het kan ook meer algemeen door de betrokkenheid van anderen in het besluitvormingsproces te vergroten.

Samengevat kunnen de dimensies van Friedrich criteria bieden voor prestatie-indicatoren bij zelfsturing.

De laatste criteria voor prestatie-indicatoren bij zelfsturing zijn gebaseerd op de gedragsgerichte focus-strategieën [Politis 2005 p209](#). Politis heeft het verband tussen deze strategieën en team performance nader onderzocht en veronderstelt dat arbeidstevredenheid van medewerkers de intermediaire variabele is op het causale verband tussen zelfleiderschap en teamperformance. Politis onderscheidt twee variabelen van arbeidstevredenheid: intrinsiek en extrinsiek. Zelfsturing heeft hij geoperationaliseerd op basis van de SLQ1 vragenlijst van [Manz 1992 in Politis 2005 p205](#) met de dimensies: zelfobservatie, zelfdoelstelling, zelfbeloning, zelfstraffen en praktijken. De eerste vier dimensies hebben elk een positief verband met intrinsieke en extrinsieke arbeidstevredenheid, praktijken alleen met extrinsieke medewerkertevredenheid. Voor het meten van medewerkertevredenheid maakt Politis gebruik van het instrument van [Warret 1979 in Politis 2005 p209](#). Team performance wordt geoperationaliseerd naar twee invalshoeken: niet-financieel op basis van een vijfschaals inventarisatie-instrument naar gedrag [Crouch 1980 in Politis 2005 p208](#) en financieel op basis van de variabelen kwaliteit, levertijd en financieel resultaat [Politis 2005 p208](#). Interessant in de benadering van Politis is dat er een verband wordt gelegd tussen zelfsturing en arbeidstevredenheid en dat de variabelen geoperationaliseerd zijn.

Samengevat kunnen de dimensies van Politis ook criteria voor prestatie-indicatoren bij zelfsturing bieden.

Deelvraag 2

Bij deelvraag 2 vormt kennisoverdracht het eerste vertrekpunt. Als we criteria voor prestatie-indicatoren zoeken bij het overdragen van kennis met behulp van benchmarking dan is als eerste kennisoverdracht in het algemeen van belang. Teams moeten naast reguliere taken continu bezig zijn met nieuwe taken. Leren onder teamleden en het verkrijgen van nieuwe kennis zijn condities voor een voortdurende verbetering en performance op de werkvloer [Letmathe et al. 2012 p221](#). Zij maken onderscheid naar begrijpen 'know why' en vaardigheden 'know how' van een taak. Het begrijpen van een taak kan door drie vormen van leren worden gerealiseerd: zelfobservatie, expliciete kennisoverdracht en externe feedback. Zelfobservatie wordt gezien als een strategie van intrinsieke zelfmotivatie. Het vormt de basis voor de toename van taakbegrip en taakperformance. De ontwikkeling van vaardigheden vindt met name plaats door autonoom leren en een stilzwijgende kennisoverdracht [Letmathe et al. 2012 p224](#) en door het herhalen van een uit te voeren taak, 'learning by doing'. Zij stellen dat expliciete kennisoverdracht het meest geschikt is om nieuwe taken te leren. Als gevolg van informatie-overlading en de beperkingen van de cognitieve verwerking door mensen leidt een combinatie van expliciete kennisoverdracht met stilzwijgende kennisoverdracht via feedbackinformatie niet tot een initiële verbetering in het leren. Te veel additionele feedbackinformatie kan zelfs leiden tot een vertraging in het leerproces. Wanneer regelmatig nieuwe taken op de werkvloer geleerd moeten worden, bijvoorbeeld wanneer

nieuwe medewerkers in dienst treden, dienen interne resources gericht te worden op de creatie en overdracht van expliciete kennis in plaats van het implementeren van feedbacksystemen.

Op grond hiervan kan geconcludeerd worden dat prestatie-indicatoren op het gebied van leren meer accent moeten leggen op de mate van expliciete kennisoverdracht. De hoeveelheid feedback-informatie, bijvoorbeeld over de klant en de financiële performance, dient beperkt te worden. Bij het definiëren van proces prestatie-indicatoren is terughoudendheid geboden.

De 'Practice Based View' (PBV) van [Bromily et al. 2016 p101](#) legt op het voorgaande gezichtspunt de verbinding tussen benchmarking en lerend vermogen van teams. In de PBV worden 'practices' gedefinieerd als handelingen die eenvoudig of complex kunnen zijn en die een positieve of negatieve invloed kunnen hebben op de performance van een organisatie. Een voorbeeld van een simpele taak is het ontvangen en betalen van een factuur. Een voorbeeld van een complexe taak is het uitvoeren van een casuïstiekoverleg. De wijze waarop practices zijn geïmplementeerd en worden gebruikt in een organisatie is van invloed op de performance van een organisatie. In het vervolg van deze thesis wordt voor de term practices de term praktijken gehanteerd.

De meeste organisaties gebruiken een bepaalde set aan praktijken. De PBV wijst af dat organisaties alle beschikbare praktijken benutten. Het gevolg hiervan is dat publiek beschikbare praktijken de variatie in een organisatieperformance kunnen verklaren.

Benchmarking is een praktijk, die expliciet ontwikkeld is, om te veranderen door juist praktijken te imiteren en door te leren van andere organisaties [Bromily et al. 2016 p99](#). De PBV is gebaseerd op de aanname dat:

- sommige organisaties in bepaalde aandachtsgebieden betere praktijken hebben;
- andere organisaties deze praktijken kunnen imiteren;
- deze imitaties organisaties een betere performance kunnen geven.

Benchmarking bevordert de imitatie van praktijken. Daarmee is benchmarking de antithesis van de Resource Based View (RBV) van [Barney 2001 in Bromily et al. 2016 p96](#). De RBV probeert een houdbaar concurrentievoordeel van organisaties te verklaren op basis van resources die bijzonder, waardevol, moeilijk of onmogelijk te imiteren, dupliceren dan wel te substitueren zijn [Bromily et al 2016 p96](#).

De PBV biedt een grotere mate aan flexibiliteit in het gebruik dan de RBV omdat de PBV zowel op het niveau van de totale organisatie als op het niveau van teams te gebruiken is. De RBV kan alleen op organisatieniveau worden gehanteerd. Met de PBV-benadering kan op basis van benchmarking een vergelijking in de performance tussen teams worden gemaakt. Het ene team heeft bepaalde praktijken meer geïmplementeerd en geoptimaliseerd dan een ander team wat verschillen in performance kan verklaren.

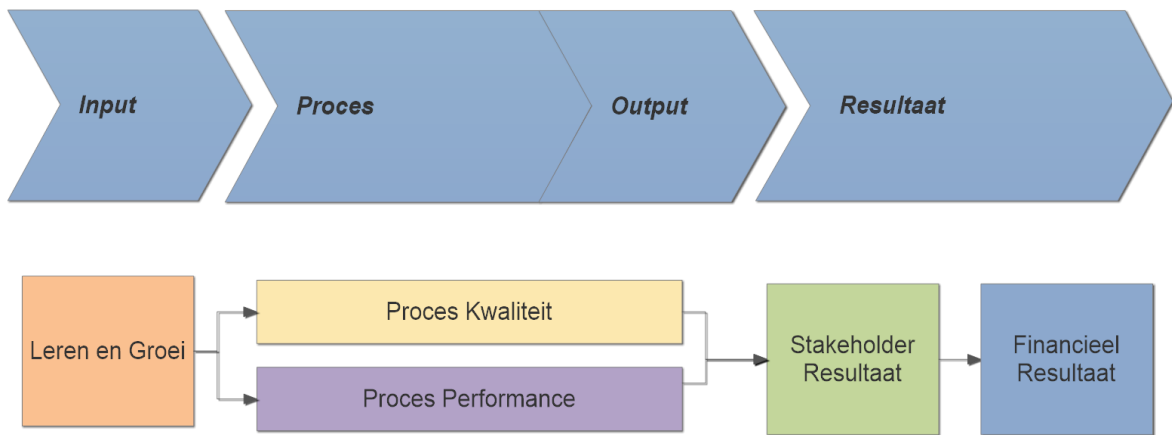
De conclusie op basis van de PBV van Bromily is dat deze criteria kan bieden voor prestatie-indicatoren om het lerend vermogen met behulp van benchmarking te versterken.

De laatste invalshoek bij de bepaling van criteria voor prestatie-indicatoren voor het lerend vermogen met behulp van benchmarking is gebaseerd op de volwassenheidscurve. Deze ontwikkelt zich van interne benchmarking naar de meer ambitieuze en innovatieve benadering van globale benchmarking. Daarnaast ontwikkelt deze zich van een retrospectieve (historische of terugkijkende) naar een prospectieve (toekomstgerichte of voorwaarts kijkende) performance benchmarking. Het is een innovatieve en meer voorspellende vorm van benchmarking [McAdam et al. 2008 p1165](#). Zij onderkennen drie niveaus van volwassenheid: introductieniveau, groeivolume en volwassenheidsniveau. Elk niveau kent een eigen vorm van benchmarking. Organisaties kunnen door ervaring groeien in deze niveaus naar uiteindelijk een stroomopwaartse vorm van benchmarking met input-prestatie-indicatoren die leidend, voorspellend, proactief, subjectief, toekomst gericht en dynamisch zijn.

De conclusie is dat McAdam et al criteria kunnen bieden voor prestatie-indicatoren om het lerend vermogen met behulp van benchmarking te versterken, rekening houdend met het volwassenheidsniveau in benchmarking van een organisatie.

Deelvraag 3

In deze deelvraag worden de resultaten uit deelvraag 1 en 2 verwerkt tot een raamwerk dat richting geeft aan de ontwikkeling van een PMS voor teams en het behalen van een goede performance. Er wordt onderscheid gemaakt in een ontwerp- en gebruiksfase. De basis voor de wijze waarop een PMS kan worden ontworpen en ingericht vormt het waardeketenmodel van [Schmidberger et al. 2009 p106](#). In het waardeketenmodel zijn de proces- en outputfase, zie *Figuur 2. Waardeketenmodel*, gekoppeld omdat in dienstverlenende organisaties tijdens de procesuitvoering het product of de dienst in de interactie met de klant wordt geproduceerd en geleverd. Zorgorganisaties zijn bij uitstek dienstverlenende organisaties. Op de waardeketen is vervolgens de Balance Score Card (BSC) geprojecteerd met haar oorzaak- en gevolgrelaties. De BSC biedt zo een aanvullend multi-dimensioneel perspectief op de performance van een organisatie. Zij geeft sturing op zowel de financiële als niet-financiële prestatie-indicatoren en is daarmee goed bruikbaar als ordening van het te ontwikkelen PMS voor teams. In *Figuur 2. Waardeketenmodel*, is het perspectief van de BSC op de generieke waardeketen weergegeven.



Figuur 2. Waardeketenmodel

Prestatie-indicatoren die voortkomen uit de criteria van deelvraag 1 zelfsturing passen binnen het perspectief 'proces-performance'. Prestatie-indicatoren die voortkomen uit de criteria van deelvraag 2 lerend vermogen via benchmarking passen in de perspectieven 'proces-kwaliteit' en 'leren en groei'. Zij vormen de input van de waardeketen.

Met behulp van de waardeketen van Schmidberger kunnen financiële en niet financiële prestatie-indicatoren ten opzichte van elkaar worden weergegeven in een benchmarking op processen [Gleich et al. 2008 p253](#). Zij bieden daarvoor een hulpmiddel in een proces-gerelateerde vergelijking van sterktes en zwaktes.

De vraag naar ultieme performance in de zorgdienstverlening leeft sterk binnen de publieke sector. Benchmarking en het zoeken naar 'best practices' wordt hierbij veel gebruikt. Is best practice niet de vijand geworden van 'good practice'? Best practice veronderstelt het bestaan van de enige wijze waarop een proces of activiteit moet plaatsvinden. De vraag wordt meestal niet gesteld wat de meest geschikte wijze is onder bepaalde omstandigheden en op een bepaald tijdstip [Francis et al. 2007 p184](#). Benchmarking kan worden beschouwd als een wijze van het delen van goede praktijken, die zijn gevalideerd in een bepaalde organisatiecontext en waarvan verondersteld wordt dat deze in de eigen organisatie voordelen oplevert.

Geconcludeerd kan worden dat in het gebruik van een PMS er voor gewaakt dient te worden dat het best presterende team teveel wordt beschouwd als best practice.

Het ontwerp van een PMS voor teams is afhankelijk van het gebruik van een PMS.

Een zinvol ontwerp vereist dat elke performance indicator en een PMS als geheel worden gedefinieerd in termen van hun rol. Vier rollen kunnen worden onderkend: diagnostisch gebruik, interactief gebruik, gedrag bevorderend gebruik en grensbepalend gebruik [Micheli et al. 2010 p469-470](#). Deze rollen dienen actief te worden gecommuniceerd stellen Micheli en Manzoni.

Als een PMS op een effectieve wijze wil bijdragen aan de performance van een organisatie als geheel worden meer fundamentele aspecten overwogen [Micheli et al. 2010 p473](#):

1. strategisch of operationeel gebruik;
2. rollen die de organisatie toekent aan een PMS;
3. balans tussen diagnostisch en interactief gebruik;
4. mate waarin een PMS is ingebed in een breder kader met aanvullende mechanismen.

Met deze aspecten moet voorgaand aan het ontwerp van een PMS rekening worden gehouden om een PMS een substantiële bijdrage te laten leveren aan de realisatie van de strategische doelen van een organisatie.

Een belangrijk thema in het gebruik van een PMS vormt het onderscheid tussen het statisch op control gerichte gebruik en het faciliterende en interactieve gebruik *Mundy 2010, p500*.

Organisaties dienen een balans tussen beide vormen te vinden passend bij de aard en context van hun organisatie. Het gelijktijdig gebruik van een PMS om te sturen en te empoweren is een lastige en tegengestelde balans. *Mundy 2010, p515* noemt vier aspecten die van belang zijn: interne consistentie, logische volgorde, dominante historische voorkeur en onderdrukking. Deze aspecten zullen nader moeten worden beoordeeld om tot een succesvol gebruik van een PMS te komen.

Het gebruik van een PMS, dat op beloning in plaats van op exploratief gebruik is gebaseerd, heeft een negatief effect op de organisatieperformance. Als voor dienstverlening bij overheidsorganisaties, de duidelijkheid over de doelen en de contracteerbaarheid hoger is, dan is dit negatieve effect minder sterk *Speklé et al. 2014 p131*.

Geconcludeerd kan worden dat naar mate een PMS meer voor beoordeling en beloning wordt gebruikt dit een negatief effect kan hebben op de performance.

Als afsluiting over het gebruik van een PMS wordt opgemerkt dat organisaties zich in toenemende mate ontwikkelen tot samenwerkende organisaties binnen een netwerk. Dit betekent dat een PMS binnen een netwerk ontwikkeld en gebruikt kan worden *Bititci 2012 p319*. Het dient een netwerk van ketenpartners, de eigen organisatie en cliënten te kunnen ondersteunen. Bititci ziet een toenemende verschuiving optreden van een waarde-uitwisselingsmodel naar een waarde-in-gebruikmodel. Hij noemt dit de servicegerichte beweging. De ondersteunende ICT dient hierop aan te sluiten.

3. Onderzoeksmethode

3.1 Doelstelling

Doelstelling van het onderzoek is een PMS te ontwikkelen voor teams. Uitgangspunten hierbij zijn zelfsturing op teamniveau en lerend vermogen met behulp van benchmarking. Het PMS wordt gebaseerd op het waardeketenmodel uit het artikel van Schmidberger. Het dient mogelijkheden te bieden om de performance van teams zelfstandig te kunnen beoordelen, de prestaties van teams onderling te kunnen vergelijken via benchmarking en verbetermaatregelen te kunnen nemen. Doel is om het leerproces binnen teams te versterken door zelfstandig op de eigen resultaten te sturen en de prestaties van de gehele organisatie te kunnen verbeteren.

3.2 Onderzoeksaanpak

Voor de ontwikkeling van een PMS is gekozen voor de onderzoeksaanpak action research [Saunders et al. 2015 p86](#) en [McNiff et al. 2006 pp8-10](#). Action research is onderzoek in actie in plaats van onderzoek over actie, wat past bij de invoering van zelfsturing. Bij zelfsturing staat de 'hoe'-vraag meer centraal dan de 'wat'- en 'waarom'-vragen. Action research leent zich juist voor 'hoe'-vragen [Saunders et al. 2015 p87](#).

Ontwikkeling van een PMS kan bijdragen aan het leerproces in een organisatie. Medewerkers zullen nieuwe competenties dienen te ontwikkelen op het gebied van bedrijfsvoering en besturing waarbij sprake is van een organisatie-ontwikkelingsproces betreffende zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. [Baskerville et al. 2004 p329](#) beschrijven action research als meest praktische methodologie voor organisatie-ontwikkeling. [McNiff et al. 2006 p13](#) noemen het beïnvloeden van het leren van anderen, dus bijvoorbeeld teamleden, als belangrijk argument voor de keuze van action research. [Malmi et al. 2009 p601](#) betogen een management accounting theorieontwikkeling die maximaal bijdraagt aan waardemaximalisatie, sociale gelijkheid en duurzaamheid.

Er bestaat veel literatuur over PMS-en in het vakgebied management accounting en over zelfsturing en zelfleiderschap in het vakgebied organisatieontwikkeling. Bij zoeken op een combinatie van beide vakgebieden is in Google Scholar slechts een beperkt aantal artikelen gevonden. [Chenhall 2008 p525](#) legt een relatie tussen de horizontale organisatie en zelfmanagende teams maar trekt dit niet door naar performance measurement. Wanneer een praktisch werkbaar ontwerp voor een PMS voor teams kan worden ontwikkeld met behulp van action research, waarin zelfsturing en team performance measurement worden gekoppeld, dan is dat van theoretische waarde en kan de validiteit van het ontwerp in de praktijk worden aangetoond [Malmi et al. 2009 p614](#).

De laatste overweging om te kiezen voor action research heeft betrekking op het kennisniveau bij de onderzoeker. Op welke manier kan een controller acteren als het accent komt te liggen op zelfsturing in teams? Voor een controller is dit een veranderingsproces waarin andere competenties worden gevraagd.

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van de action-reflection cycle van [McNiff et al. 2006 p9](#) vergelijkbaar met die van [Saunders et al. 2015 p183](#). Via drie geplande cycli ontwikkelt zich een PMS in de praktijk op basis van de onderzoeksvraag en de drie deelvragen, waarbij gebruik wordt gemaakt van drie van de vier te gebruiken methoden om data te verzamelen: literatuuranalyse, werkgroepbijeenkomsten, observatie en interviews [Silverman 2007 in Saunders et al. 2015 p183](#). Observatie zal niet worden gebruikt in verband met de korte doorlooptijd van het onderzoek.

Via action-reflection-cycli zal een PMS voor teams worden ontwikkeld. De literatuuranalyse in hoofdstuk 2 en het daaruit ontwikkelde conceptuele model voor zelfsturende teams en lerend vermogen met behulp van benchmarking wordt hierbij gebruikt. Dit model zal als denkrichting fungeren, niet als uitgangspunt, waarbij het de werkgroep helpt in haar ontwikkelproces en het creëren van draagvlak en lerend vermogen in de organisatie.

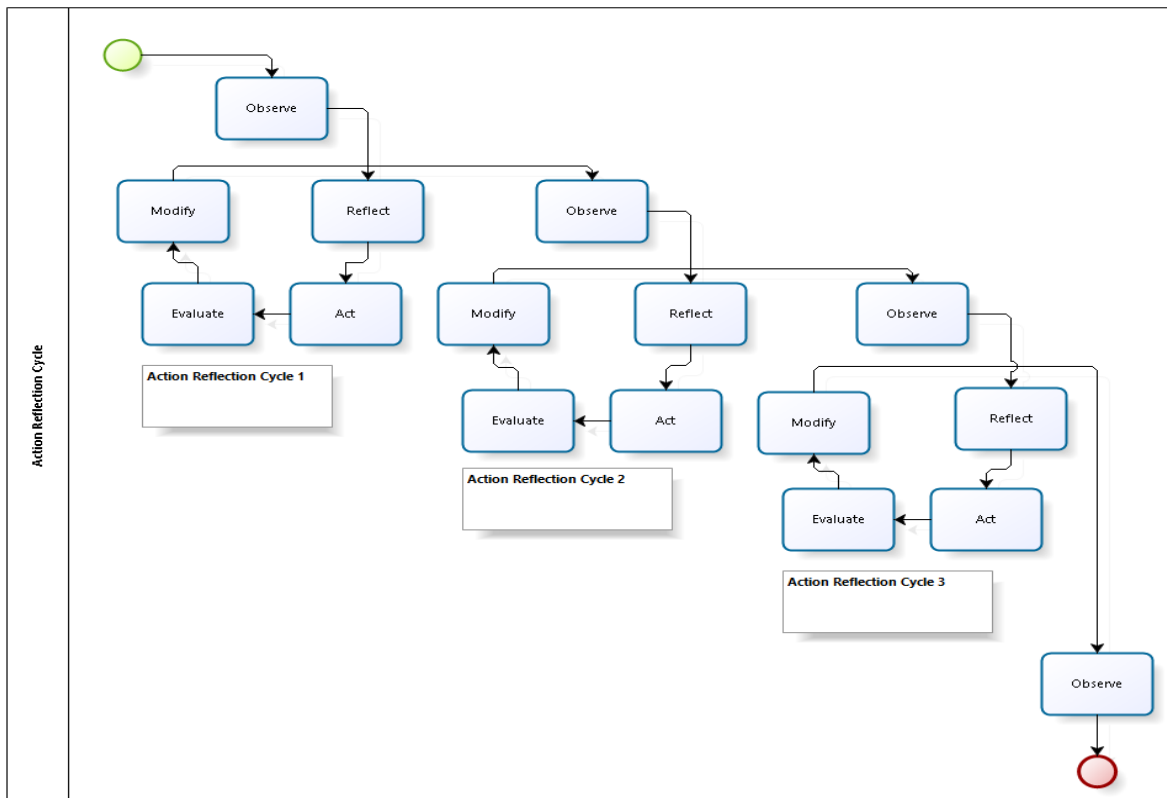
Action research is waarde-gedreven [McNiff 2006 p23](#). De onderzoeker maakt onderdeel uit van het onderzoekstelsel en initieert de 'action'. Het stelt voorwaarden aan de uitvoering van het onderzoek op het gebied van validiteit, betrouwbaarheid en legitimiteit. Validiteit komt overeen met het begrip interne validiteit van [Saunders et al. 2015 p96](#), terwijl externe validiteit volgens Saunders overeenkomt met het begrip legitimiteit van McNiff. Betrouwbaarheid heeft met name betrekking op de rol van de onderzoeker. In paragraaf 3.5 wordt validiteit nader uitgewerkt, in paragraaf 3.6 komt betrouwbaarheid aan de orde en in paragraaf 3.7 legitimiteit.

3.3 OnderzoeksoINT7t

Het onderzoek wordt via twee onderzoekslijnen uitgevoerd.

Eerste onderzoekslijn

Na een startbijeenkomst worden in de eerste onderzoekslijn drie action research cycli met behulp van werkgroepbijeenkomsten uitgevoerd. Na de cycli wordt een afsluitende bijeenkomst gehouden ter verificatie van het eindresultaat. De werkgroep bestaat uit twee tot vier jeugdzorgwerkers (in wisselende samenstelling), twee teamleiders en twee beleidsadviseurs. In figuur *Figuur 3*. Action Reflection Cycli is het schema van de drie cycli opgenomen.



Figuur 3. Action Reflection Cycli

In elke cyclus wordt een werkgroepbijeenkomst georganiseerd, waarin een deelvraag van de onderzoeksvraag wordt uitgewerkt. Elke bijeenkomst start met een observatie-stap, waarin het huidige PMS of het tot dan toe ontwikkelde PMS wordt besproken. Vragen die daarbij gesteld worden zijn:

- Hoe ziet het PMS eruit?
- Welke prestatie-indicatoren worden gebruikt?
- Hoe betrouwbaar zijn de rapportages?
- Wat zijn onze zorgen met dit PMS en waarom staan onze zorgen hierin centraal?

In de volgende reflectie-stap komen vragen naar voren als:

- Welke ervaringen onderbouwen onze zorgen?
- Wat kunnen we eraan doen?
- Wat willen we eraan doen?
- Wat voor soort data hebben we nodig om de situatie aan te tonen?

Op basis van de observaties en reflecties, uitgaande van de deelvraag die in de betreffende cyclus aan de orde is, wordt in de actiestap een volgende versie uitgewerkt. Daarna volgt de evaluatie-stap op de dan ontwikkelde versie.

Na de werkgroepbijeenkomst wordt in de modificatie-stap, op basis van het tussenresultaat, door de onderzoeker een volgende versie van het PMS opgesteld dat een antwoord moet geven op de betreffende deelvraag van de cyclus. Belangrijk is dat keuzen en overwegingen in de uitwerking in het logboek worden vastgelegd zodat deze verifieerbaar zijn voor zowel de werk- als de

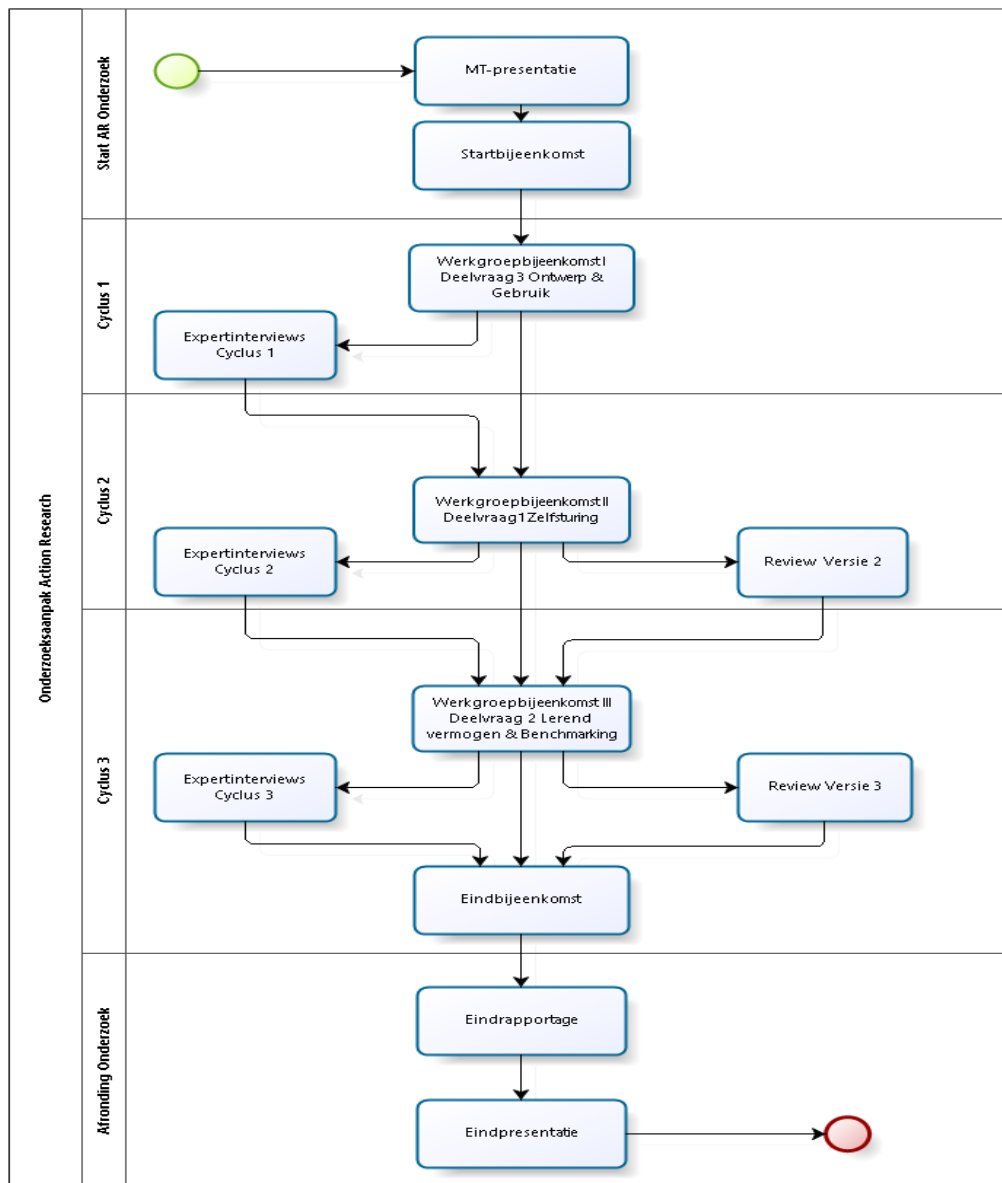
reviewgroep. Tegenstrijdigheden worden nader toegelicht in het logboek. Het resultaat van deze stap wordt vervolgens aangeboden aan de werkgroep ter voorbereiding op de volgende cyclus. Samengevat worden in elke werkgroepbijeenkomst de vier stappen van de cyclus (observatie-reflectie-actie-evaluatie) doorlopen conform het actieplan van [McNiff et al. 2006 p9 en p107](#). De modificatie-stap vindt in verband met de beperkt beschikbare tijd buiten de werkgroepbijeenkomsten plaats.

In de laatste cyclus is één extra observatie-stap met de werkgroep toegevoegd. Dit vindt plaats in de vorm van een eindbijeenkomst om het eindresultaat van de werkgroepbijeenkomsten te kunnen terugkoppelen naar de werkgroep. Het laatste reviewcommentaar wordt hierbij meegenomen en kan leiden tot beperkte bijstellingen in het eindresultaat.

Parallel aan de werkgroepbijeenkomsten worden door de reviewgroep de tussenresultaten besproken, voorzien van commentaar en teruggekoppeld naar de werkgroep. Doelstelling is om zowel de inhoud als de validiteit van de onderzoeksresultaten te bewaken. De werkgroep blijft ook met betrekking tot de resultaten uit de reviewgroep leidend.

[Tweede onderzoekslijn](#)

De tweede onderzoekslijn wordt uitgevoerd op basis van een zevental expertinterviews in vier organisaties, die ruime ervaring hebben opgebouwd met een PMS voor teams al of niet in combinatie met zelfsturing. Verondersteld is dat ervaring aanwezig is in het gebruik van een PMS op teamniveau. Voor elke organisatie wordt op basis van de interviews door de onderzoeker een samenvatting van de bevindingen opgesteld welke wordt teruggekoppeld naar werkgroep voorafgaand aan werkgroepbijeenkomsten 2 en 3. De bevindingen vormen input in de observatiestap van elke cyclus. In *Figuur 4*. Onderzoeksaanpak is het totale onderzoek weergegeven inclusief de plaats van de reviews en de expertinterviews.



Figuur 4. Onderzoeksaanpak

3.4 Uitwerking onderzoekscycli

Cyclus 1 Ontwerp en Gebruik

De eerste cyclus zal een eerste versie van een PMS ontwikkelen vanuit deelvraag 3 ontwerp en gebruik. Het accent ligt op de waardeketen zelf en het financiële- en klantperspectief. Begonnen wordt aan de outputzijde van de waardeketen waarna vervolgens in cyclus 2 en 3 stroomopwaarts wordt ontwikkeld. Gebruik komt in de eerste cyclus aan de orde omdat dit criteria voor prestatie-indicatoren kan opleveren in deelvraag 1 en 2.

Tijdens de startbijeenkomst is uitleg gegeven over de BSC en de projectie daarvan op de waardeketen van Schmidberger. Het vormt het startmodel en de kapstok voor de inrichting van een PMS voor teams. Bestaande prestatie-indicatoren uit verschillende rapportages zullen worden geëvalueerd en mogelijk worden opgenomen. Daarbij zal aandacht worden besteed aan het onderscheid tussen input- en output-prestatie-indicatoren passend binnen het model van de waardeketen. Het gebruik van een PMS zal aan de orde komen via de rollen van Micheli en het effect van de dynamische spanning. Daarnaast komen aan de orde het continue verbeterproces

van Speklé en een PMS binnen netwerken van Bititci. De cyclus eindigt in een eerste oINT7t van een PMS met prestatie-indicatoren. De cyclus eindigt met de eerste drie expertinterviews ter voorbereiding op cyclus 2.

Cyclus 2 Zelfsturing

In de tweede cyclus zal de focus komen te liggen op criteria waaraan prestatie-indicatoren moeten voldoen om zelfsturing in teams te kunnen ondersteunen. Deze indicatoren hebben betrekking op het proces-perspectief in de waardeketen. Doelstelling is om het startmodel uit cyclus 1 te toetsen en ideeën en suggesties voor de tweede deelvraag te krijgen.

De werkgroepbijeenkomst begint met observatie- en reflectiestappen. Het ontwikkelde model uit de eerste cyclus wordt besproken evenals de inbreng uit de interviews. Op basis van het conceptuele model voor zelfsturing wordt een volgende uitwerking gemaakt voor prestatie-indicatoren bij zelfsturing. De onderzoeker werkt dit uit in een volgende PMS-versie. Als laatste worden in deze cyclus twee expertinterviews gehouden ter voorbereiding op cyclus 3.

Cyclus 3 Lerend vermogen en benchmarking

In de derde en laatste cyclus ligt de focus op criteria waaraan prestatie-indicatoren moeten voldoen om het lerend vermogen via benchmarking te ondersteunen. Het accent ligt op het leren en groei perspectief van de waardeketen.

De werkgroepbijeenkomst begint met de observatie- en reflectiestappen. Het commentaar uit de reviewgroep en de resultaten uit de expertinterviews van cyclus 2 worden ingebracht. In de actie-stap worden de criteria voor prestatie-indicatoren voor lerend vermogen via benchmarking nader uitgewerkt. In de modificatie-stap na de laatste werkgroepbijeenkomst wordt het PMS definitief uitgewerkt.

Ter voorbereiding op de afsluitende bijeenkomst worden de laatste expertinterviews gehouden. Het resultaat wordt in de tweede reviewbijeenkomst besproken en van commentaar voorzien.

In de afsluitende bijeenkomst met de werkgroep wordt het PMS teruggekoppeld, het commentaar uit de tweede review en de laatste expertinterviews wordt ingebracht. Kleine aanpassingen zijn nog mogelijk waarna het eindresultaat van het PMS wordt opgeleverd. Na afronding van de laatste cyclus van de drie kan het eindrapport worden opgesteld.

3.5 Validiteit

Doel is de onderzoeksresultaten te kunnen hanteren als nieuwe theoretische kennis. Het onderzoek moet dan authentiek en betrouwbaar zijn uitgevoerd *McNiff et al. 2006 p157*. Validiteit is hierbij van belang omdat het betrekking heeft op de werkelijke waarde van een kennisclaim. Resultaten van het onderzoek moeten datgene weergeven waarover ze lijken te gaan: "Wordt gemeten wat we willen meten?" Dit valt onder het begrip validiteit en heeft betrekking op de juistheid van de meetinstrumenten. *Saunders et al. p175* definieert validiteit als de mate waarin methoden voor het verzamelen van gegevens nauwkeurig meten wat ze moeten meten. Om dit te kunnen bereiken is aandacht nodig voor de verifieerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Dit wordt enerzijds gerealiseerd door triangulatie van de onderzoeksresultaten en anderzijds door aandacht te

besteden aan expliciete vastlegging van de onderzoeksresultaten. De volgende instrumenten worden hiervoor ingezet:

1. Expertinterviews, de transcriptie van de interviews en de terugkoppeling naar geïnterviewden voor verificatie (triangulatie);
2. Reviewgroep (triangulatie) en verslaglegging;
3. Vastlegging onderzoeksresultaten werkgroep in OneNote;
4. Flipover vastlegging van de werkgroepbijeenkomsten;
5. Logboek van acties tijdens het onderzoek en de werkgroepbijeenkomsten in OneNote.

Ad 1. Triangulatie van de onderzoeksresultaten vindt plaats op basis van expertinterviews, waarvoor interviewthema's worden gedefinieerd. Elk interview wordt opgenomen en getranscribeerd. De interviewverslagen worden voor verificatie teruggekoppeld naar de geïnterviewden. Vervolgens worden de interviews gecodeerd. De interviewresultaten worden teruggekoppeld aan de werkgroep in bijeenkomst 2 en 3. De werkgroep blijft leidend in wat zij met de resultaten uit de expertinterviews doet.

Ad 2. De reviewgroep wordt samengesteld uit leidinggevenden, gedragsdeskundigen, beleidsadviseurs en business controllers uit de organisatie. Zij heeft een reviewende taak en toetst de validiteit van de onderzoeksuitvoering. De uitwerking vindt plaats in OneNote en wordt teruggekoppeld naar de werkgroep.

Ad 3. De onderzoeksresultaten worden door middel van elektronische post-its uitgewerkt in OneNote, een digitaal notitieboek in Microsoft Office dat voor iedereen binnen de werkgroep en reviewgroep inzichtelijk is. Het waardeketenmodel van Schmidberger wordt uitgewerkt met behulp van post-its voor de prestatie-indicatoren. Aanvullende documentatie, leerpunten, ervaringen, reflecties en ideeën worden ook in OneNote opgenomen, waarmee een schriftelijke vastlegging van het ontwerp van een PMS gewaarborgd is.

Ad 4. De werkgroepbijeenkomsten worden met behulp van flipovers in combinatie met een interactief gebruik van OneNote voor tussenresultaten en discussie vastgelegd. Inventarisaties, uitspraken en conclusies kunnen indien nodig achteraf geverifieerd worden.

Ad 5. Alle acties in de aanloop naar en tijdens de werkgroepbijeenkomsten worden in een logboek in OneNote bijgehouden. Acties worden vastgelegd op tijd, doelstelling en resultaten. Het logboek wordt bijgehouden in OneNote.

3.6 Betrouwbaarheid

Resultaten van het onderzoek moeten naast valide ook betrouwbaar zijn. Betrouwbaarheid zegt iets over de waarborgen dat de metingen die verricht worden en de uitspraken die gedaan worden overeenkomen met het doel dat voor ogen staat en de methode die daarbij wordt gebruikt en

hebben de onderzoeksresultaten werkelijk betrekking op datgene waar ze betrekking op moeten hebben *Saunders et al. 2015 p11*. De rol van de onderzoeker speelt hierin een belangrijke rol met drie mogelijke bedreigingen: proefpersonenfouten, tijd fouten en fouten door waarnemereffecten *Saunders et al. 2015 p175*. Proefpersonenfouten zullen in het onderzoek zo veel als mogelijk beperkt worden door naast de uitvoerend medewerkers minimaal twee beleidsadviseurs en minimaal twee teammanagers te betrekken. De keuze van deze medewerkers wordt in hoofdzaak door de betrokkene zelf in plaats van de onderzoeker gedaan. Voor de te interviewen experts wordt deze keuze besproken met de werkgroep. Zij kan wijzigingen voorstellen op de door de onderzoeker voorgestelde expertinterviews.

Bedreigingen voortkomende uit de waarnemereffecten als gevolg van de aanwezigheid van de onderzoeker en zijn rol in de organisatie als controller zullen worden beperkt door de resultaten van de werkgroep telkens aan het eind van een werkgroepbijeenkomst te presenteren en samen te vatten. Deze resultaten zullen in het Onenote notitieboek te volgen zijn en zijn in een volgende werkgroepbijeenkomst te corrigeren. Alle acties van de onderzoeker worden vastgelegd in het logboek en zijn daarmee te verifiëren.

3.7 Legitimiteit

Als laatste wordt het criterium legitimiteit onderkend. Legitimiteit zegt iets over de vraag of bevindingen uit een onderzoek ook op andere settingen en groepen kunnen worden toegepast *Saunders et al. 2015 p96*. Het is van belang om de gevonden onderzoeksresultaten te kunnen accepteren en om nieuwe kennisclaims te kunnen doen *McNiff et al. 2006 p166*. Resultaten zullen publiek worden gemaakt met een expliciete vermelding van de onderzoeksprocedures binnen de eigen organisatie en geanonimiseerd buiten de organisatie. Anderen kunnen zo leren van de opgedane resultaten. Er dient rekening gehouden te worden met het feit dat het onderzoek betrekking heeft op één casesituatie en derhalve niet te generaliseren is. Om de resultaten te kunnen generaliseren is vervolgonderzoek noodzakelijk.

4. Onderzoeksresultaten

4.1 Voorbereidingsfase cycli

Het onderzoek is gestart met een introductiebijeenkomst voor de deelnemers van de werkgroep. Doelstelling van de bijeenkomst was het onderzoek te introduceren en de stappen van het onderzoek te bespreken. Er is uitleg gegeven over de werking van de BSC, de vertaling naar de waardeketen van Schmidberger en de inbreng van de expertinterviews. De deelnemers hebben hiermee inzicht gekregen in een denkkader voor bijeenkomst 1. Al naar gelang het onderwerp van de vervolgbijeenkomsten zijn er extra deelnemers vanuit de uitvoering en businesscontrol aanwezig geweest.

Expertinterviews, bedoeld om ervaringen, suggesties en ideeën in te brengen voor het te ontwikkelen PMS zijn voorbereid. Op advies van de werkgroep is voorgesteld om ook een teammanager, die betrokken is bij zelforganisatie, te interviewen om zo praktische realiteit in het onderzoek te brengen.

Vier organisaties met ervaring in het gebruik van een PMS zijn benaderd: één organisatie heeft zelfsturing ingevoerd, twee organisaties hebben een meer gematigde vorm van zelfsturing waarvoor zij de term zelforganisatie hanteren en bij de vierde organisatie is geen sprake van zelfsturing. Binnen de organisaties is gesproken met de functionaris die het meest affiniteit heeft met een PMS. In *Tabel 1* staat een overzicht van de geïnterviewden, hun functies en of zij verantwoordelijk zijn voor het ontwerp respectievelijk gebruik van een PMS.

Het onderzoekslogboek is ingericht. Acties van de onderzoeker tijdens de voorbereidingsfase zijn vastgelegd om de validiteit van het onderzoek te borgen, zie

4.2 Uitvoering onderzoek

De expertinterviews zijn over de drie fasen van het onderzoek verdeeld. De eerste drie interviews zijn gedaan aan het eind van cyclus 1. De input is gebruikt in de werkgroepbijeenkomst in cyclus 2. Interview 4 en 5 vonden na de werkgroepbijeenkomst in cyclus 2 plaats. De laatste twee interviews hebben plaatsgevonden in cyclus 3 (na versie 3 en voorafgaand aan de eindbijeenkomst), zie *Tabel 1*.

Tabel 1

Geïnterviewden expertinterviews

	Interview	Functie	Rol	Cyclus
1	INT1	HR Coach zelfsturing	Gebruik	1
2	INT2	Concern controller	Verantwoordelijk	1
3	INT3	Concern controller	Verantwoordelijk	1
4	INT4	Teammanager	Gebruik	2
5	INT5	HR Manager	Gebruik	2
6	INT6	Informatiemanager	Verantwoordelijk	3
7	INT7	Concern controller	Verantwoordelijk	3

De onderzoeker heeft de interviews getranscribeerd en aan de geïnterviewden voorgelegd ter validatie, zie *Bijlage IV Interviewverslagen*. Na de validatie zijn de verslagen gecodeerd volgens het opgenomen coderingsschema, zie *Bijlage V Coderingsschema interviews, Tabel 3*. In *Tabel 4* zijn de resultaten van de codering terug te vinden. Bij het coderen is aan het oorspronkelijke coderingsschema een aantal codes toegevoegd betreffende onderwerpen die tijdens de verwerking van de interviews naar voren kwamen: begeleiding bij gebruik, aantal prestatie-indicatoren, beïnvloedbaarheid van prestatie-indicatoren, competentie-ontwikkeling, volwassenheid in zelfsturing, volwassenheid in gebruik PMS en transparantie.

De reviewgroep heeft in cyclus 2 en 3 de door de werkgroep ontwikkelde versies besproken en becommentarieerd en vervolgens teruggekoppeld naar de werkgroep zodat deze leidend bleef in de uitwerking van een PMS.

4.3 Cyclus 1

Cyclus 1 van het onderzoek heeft geresulteerd in versie 1 van een PMS, zie *Bijlage VI Resultaten Cyclus werkgroep, Cyclus I PMS Versie 1*. In deze versie zijn prestatie-indicatoren onderkend vanuit de outputzijde van het model. Besloten is de prestatie-indicator 'medewerkertevredenheid' te beschouwen als output- in plaats van input-prestatie-indicator omdat het een resultaat is van het proces. Voor medewerkertevredenheid is inkomen, ontwikkeling, zekerheid en pensioenopbouw van belang. Op grond hiervan worden medewerkers door de werkgroep gezien als stakeholder in

de waardeketen volgens Schmidberger. Dit sluit aan op het gezichtspunt van *Neely et al. 2002 p5*. Het perspectief van het klantresultaat in het model van Schmidberger is om die reden hernoemd tot stakeholder-resultaat.

Het resultaat van cyclus 1 bevat voor de perspectieven financieel resultaat, stakeholder resultaat en proces-performance een eerste set prestatie-indicatoren, waarin een grote variatie is te onderkennen.

Geconcludeerd kan worden dat het waardeketenmodel van Schmidberger heeft geholpen om tot een eerste set prestatie-indicatoren te komen. Het blijkt een bruikbaar communicatiemiddel te zijn die de herkenbaarheid voor de deelnemers verhoogt.

Na de werkgroepbijeenkomst in cyclus 1 hebben de eerste drie interviews plaatsgevonden waaruit samengevat de volgende bevindingen naar voren komen:

- Bij zelfsturing moeten prestatie-indicatoren worden opgenomen die heldere kaders (grensbepalend) bevatten zowel op financieel gebied als op kwaliteit INT1:22, INT2:17;
- Benchmarking vormt een meerwaarde mits een PMS interactief wordt ingezet INT2:27;
- Transparantie op prestatie-indicatoren in een PMS, zowel tussen teams als binnen een team op medewerkerniveau, is noodzakelijk INT1:84, INT2:30, INT4:40.

4.4 Cyclus 2

In cyclus 2 is het model van een PMS stroomopwaarts verder gebouwd, zie *Bijlage VI Resultaten Cycli werkgroep, Cyclus II PMS Versie 2*. In deze versie zijn alle perspectieven van de waardeketen ingevuld met prestatie-indicatoren. Er zijn 27 prestatie-indicatoren benoemd wat veel discussie opleverde binnen de werkgroep. Dit aantal bleek moeilijk te beperken. Versie 2 is derhalve vooral het resultaat van een brainstormsessie. Vragen die beantwoord dienden te worden zijn onder andere of er meetinstrumenten te bedenken zijn voor de verschillende prestatie-indicatoren en of er onderlinge verbanden bestaan tussen de prestatie-indicatoren die het aantal kunnen beperken.

Na de tweede werkgroepbijeenkomst zijn twee volgende experts geïnterviewd, met samengevat de volgende bevindingen:

- Houd een PMS eenvoudig, desnoods op één A4 INT4:67;
- Maak een keuze op welke prestatie-indicatoren je helder wilt sturen INT5:36;
- Praktijken en benchmarken bieden meerwaarde voor sturing MWO:63;
- Definieer een beloningsmogelijkheid INT5:94.

In cyclus 2 heeft de reviewgroep commentaar geleverd op versie 2 met als resultaat een alternatieve, vereenvoudigde versie, zie *Bijlage VI Resultaten Cycli werkgroep, Cyclus II Review 1 PMS Versie 2*.

4.5 Cyclus 3

In cyclus 3 is zowel de derde- als de eindversie van het PMS ontwikkeld. Op alle perspectieven van de waardeketen zijn prestatie-indicatoren gedefinieerd. Veel aandacht is besteed aan de perspectieven leren en groei en proces-kwaliteit. In het perspectief leren en groei is een prestatie-indicator 'kwaliteit teamcompetenties' gedefinieerd. In het perspectief proces-kwaliteit heeft dit geleid tot de prestatie-indicatoren 'teamsamenwerking' en 'team casuïstiekkwaliteit'. Op basis van het reviewcommentaar uit cyclus 2 is een eerste beperking doorgevoerd in het aantal prestatie-indicatoren door te bepalen in welke mate prestatie-indicatoren beïnvloedbaar zijn voor een team. Ook vanuit de expertinterviews is gewezen op het belang van een beperkte set prestatie-indicatoren INT3:23, INT6:16, INT2:108. Dit heeft geleid tot versie 3, welke vervolgens becommentarieerd is door de reviewgroep. De ideeën van de reviewgroep weken op een aantal punten af van versie 3 van de werkgroep, onder andere werd een fasering in twee fasen in de ontwikkeling van een PMS voorgesteld. Deze fasering heeft geen impact gehad op het uiteindelijke model van een PMS. Beide versies zijn opgenomen in *Bijlage VI Resultaten Cycli werkgroep, Figuur 10 Resultaat Review 2 PMS Versie 3 Fase 1* en *Figuur 11 Resultaat Review 2 PMS Versie 3 Fase 2*.

Uit de laatste twee expertinterviews zijn onder andere de volgende bevindingen gekomen:

- Benchmarking op praktijken vormt een meerwaarde zolang de betreffende praktijk niet op orde is INT5:51;
- Door een competitie-element met behulp van een spel kan het gebruik van een PMS worden gestimuleerd INT5:61.

Cyclus 3 is afgesloten met een eindbijeenkomst in de werkgroep waarbij versie 3 inclusief de voorgestelde fasering vanuit de reviewgroep is besproken. De reviewgroep zag graag de prestatie-indicator 'ziekteverzuim' terug in het model. De werkgroep heeft besloten dit niet te doen omdat er volgens de groep een indirect verband bestaat met de prestatie-indicator teamsamenwerking. De veronderstelling is dat als teamsamenwerking onvoldoende wordt gewaardeerd het ziekteverzuim hoger zal zijn. Hiermee zou ziekteverzuim dan indirect gemeten worden. Opgemerkt wordt dat de afweging over ziekteverzuim beperkt heeft plaatsgevonden en dat een verdere onderbouwing wegens de beperkte tijd in cyclus 3 niet mogelijk was.

De prestatie-indicatoren zijn tijdens de eindbijeenkomst in samenhang met elkaar beoordeeld. De bevindingen uit de expertinterviews bevestigen dat sprake moet zijn van beïnvloedbaarheid van de prestatie-indicatoren voor een team INT6:21, INT3:16. Vastgesteld is bij welke prestatie-indicatoren er geen sprake is van directe invloed vanuit een team, wat betekent dat een team daar niet zelfstandig op kan sturen en besluiten kan nemen. Deze worden niet meegenomen als prestatie-indicator in de eindversie. Uiteindelijk is er een eindversie ontwikkeld met 11 prestatie-indicatoren, zie *Figuur 5. Eindversie PMS Teams* en *Bijlage VI Resultaten Cycli werkgroep, Figuur 12 Eindversie PMS*.

PMS Teams Eindversie

donderdag 20 april 2017 17:00

Leren en Groei	Proces Kwaliteit	Proces Performance	Stakeholder Resultaat	Financieel Resultaat
✓ Kwaliteit Team Competenties Een beoordeling op de competenties van medewerkers gebaseerd op 6 dimensies met elk 3 niveaus van volwassenheid. Regelmatige meting op individuele basis door de medewerker zelf bij te houden op basis van zelfreflecties en reflecties met collega's en leidinggevende. Alleen gewijzigde dimensies worden aangepast.	✓ Team - Samenwerking De mate van samenwerken in een team. Teamplezier, Team veiligheid. Met dit meetinstrument wordt verondersteld dat indirect ook de medewerker-tevredenheid wordt gemeten. ✓ Team - Casuïstiek-kwaliteit Hulpmiddel: (1) voor team/teamleider om kwaliteit CO (periodiek) in kaart te brengen, te monitoren en te verbeteren; (2) voor regiodirecteur om zicht te houden op de kwaliteit CO-en. Klachten en incidenten worden hierin meegenomen en behoeven geen afzonderlijke meting. Meetinstrument Toetsingskader Casuïstiek-overleg. Scores groen, oranje en rood	✓ Instroom - doorlooptijd en uitstroom cliënten Instroom nieuwe cliënten en uitstroom toy van lopende trajecten. Drang en OTS ✓ Wettelijke termijnen Doorlooptijd 1e contact binnen 5 werkdagen en plan van aanpak binnen 6 weken conform eis normenkader Een geïntegreerde indicator van maken (5 werkdagen = 7 kalenderdagen). ✓ Bezettingsgraad - Team Benodigde uren toy beschikbare uren op medewerker- en op teamniveau. Beschikbaarheid bruto en netto (bij aftrek langdurige afwezigheid door ziekte, vangnet, projecten, detachering etc).	✓ Klant - Tevredenheid De klanttevredenheid. Zowel op wijkniveau als op gemeentelijk inkoopbeleidsniveau te meten. ✓ Client - Tevredenheid Regelmatige meting oby rapportcijfer van cliënten. Er is discussie over de vraag in hoeverre de cliënt tevredenheid wat zegt. Er is wel de behoefte aan een herzien instrument. ✓ Client - Herstelde veiligheid kind Een meting die een indruk geeft van het gerealiseerde verbeterde veiligheidsniveau van kinderen in een team. Het gaat daarbij om de stijging over een zeker periode of gedurende de duur van de maatregelen.	✓ Financiën Huishoudboekje team op orde 2% positief resultaat Resultaat van het team dwy opbrengsten minus de eigen teamkosten minus de dekkingsbijdragen aan de regio en het concern. ✓ Financiën Realisatie opleidingsbudget Realisatie opleidingsbudget naar eigen inzicht. Beloningen op teamniveau leiden tot verhoging van teambudget. Niet gerealiseerd budget is mee te nemen naar volgend jaar.

Figuur 5. Eindversie PMS Teams

5. Bespreking uitkomsten onderzoek

5.1 Criteria prestatie-indicatoren bij zelfsturing

Horizontale organisatie (Chenhall)

In de werkgroep is uit het concept van *Chenhall 2008 p521* het belang van het klantenperspectief naar voren gekomen. Vrijwel alle deelnemers bevestigen de noodzaak om hiervoor een prestatie-indicator in een PMS op te nemen. Zelfsturing maakt hierin geen verschil met de traditionele teamsturing met behulp van een teamleider. Vanuit de interviews wordt het belang van een prestatie-indicator op het gebied van klanttevredenheid bevestigd INT1:47, INT2:61, INT5:80 en INT3:17. Er is behoefte aan een verbeterd meetinstrument dat tevredenheid objectificeert zoals de 'Net Promotor Score' INT3:17, INT5:80 of de 'Quality of Life' INT2:61.

De werkgroep vindt dat proces-prestatie-indicatoren voor doorlooptijden en bezettingsgraad wenselijk zijn. Beide criteria passen in het concept van Chenhall. De horizontale organisatie zelf *Ostroff, in Chenhall 2008 p521* lijkt minder goed naar voren te komen. In het ontwikkelde model in de werkgroep zijn prestatie-indicatoren voor ketennetwerken ook niet onderkend. Tijdens de interviews bevestigen drie geïnterviewden dat een vorm van ketensturing van belang is INT5:14, INT4:11, INT3:28. Gelijktijdig noemt een andere geïnterviewde dat het sturen op elementen van de horizontale organisatie mogelijk meer bureaucratie creëert dan wenselijk is INT1:40-41. Vanuit zelfsturende teams ligt er geen concrete vraag voor prestatie-indicatoren in de keten en kost het allemaal veel energie om te meten INT1:45.

Geconcludeerd kan worden dat het concept van Chenhall criteria biedt voor prestatie-indicatoren op het gebied van klant en processen ter ondersteuning van zelfsturing. Criteria voor prestatie-indicatoren op het gebied van ketennetwerken worden minder van belang geacht.

Operationele performance en gedrag

De gedragscriteria uit het model van *De Leeuw 2011 p266* worden allen onderkend in de werkgroep. Het concept 'begrip' komt terug in de prestatie-indicator team-competenties (*Bijlage VI Resultaten Cycli werkgroep, Figuur 12 Eindversie PMS*) in het perspectief 'groei en leren'. Voor 'focus op verbetering' in het perspectief 'proces-kwaliteit' wordt de prestatie-indicator 'team-casuïstiekkwaliteit' gebruikt. De laatste invalshoek van De Leeuw betreft 'motivatie'. Deze is meegenomen in de prestatie-indicator voor 'team-samenwerking' in het perspectief 'proces-kwaliteit'. In één interview wordt besproken dat cultuur in de organisatie een bepalende factor kan zijn voor de mate waarin zelfsturing kan worden gerealiseerd INT3:50. Het blijft de vraag of een PMS hierin een rol zou kunnen vervullen. "Het goede gesprek binnen een team is belangrijker dan hier mijn meetinstrumenten op in te zetten" INT1:123.

Geconcludeerd kan worden dat het concept van De Leeuw criteria biedt voor de prestatie-indicatoren team-competenties, team-casuïstiekkwaliteit en team-samenwerking bij zelfsturing.

Gedeeld leiderschap

De dimensies van gedeeld leiderschap: directief leiderschap, transactioneel leiderschap, transformationeel leiderschap en empowerment [Ensley M. 2006 p220](#) hangen samen met het verdelen van teamrollen. Deze dimensies komen noch terug in de werkgroep noch in de interviews. Vanuit de interviews komt naar voren dat bij de bepaling van prestatie-indicatoren rekening dient te worden gehouden met het maturity-niveau van een team bij zelfsturing INT3:44, INT2:13, INT2:83. Bij een hoger maturity-niveau binnen het team worden teamrollen meer verdeeld. Binnen de eigen organisatie is momenteel nog geen sprake van zelfsturing en worden rollen derhalve nog niet verdeeld.

Geconcludeerd kan worden dat het concept van Ensley in eerste instantie geen criteria biedt voor prestatie-indicatoren bij zelfsturing samenhangend met het huidige aanvangs-maturityniveau binnen de organisatie.

Collectief leiderschap

Criteria voor prestatie-indicatoren vanuit het perspectief van [Friedrich et al. p312](#) voor communicatie, netwerkontwikkeling en de leider-team uiINT3sseling worden in beperkte mate onderkend in de werkgroep. Er wordt één prestatie-indicator genoemd op het gebied van team-samenwerking. Verondersteld wordt dat in deze prestatie-indicator een vorm van waardering voor de uiINT3sseling tussen de teamleider en het team en de communicatie binnen een team is begrepen. Het criterium netwerkontwikkeling blijft onderbelicht in de werkgroep. Binnen de geïnterviewden bestaat beperkt consensus over het nut van een prestatie-indicator voor netwerkontwikkeling van een team INT4:27 en INT5:47.

Geconcludeerd kan worden dat in het concept van Friedrich voor communicatie en de leider-team uiINT3sseling criteria biedt voor prestatie-indicatoren bij zelfsturing. Voor netwerkontwikkeling is dat onzeker.

Gedragsgerichte focusstrategieën

Criteria voor prestatie-indicatoren voor intrinsieke en extrinsieke arbeidstevredenheid in de vorm van de vijf onderkende dimensies zelfobservatie, zelfdoelstelling, zelfbeloning, zelfstraffen en praktijken vanuit het perspectief van [Politis 2005 p209](#) komen in de werkgroep in beperkte mate naar voren. Mogelijk valt het gedeeltelijk samen met team-samenwerking. Gedragsgerichte sturing wordt ook in de interviews wisselend onderkend. Enerzijds ziet een geïnterviewde dit als een aandachtsgebied voor de teamcoaches waardoor het geen deel uitmaakt van een PMS INT1:51-55, anderzijds zien anderen dit op termijn wel als onderdeel van een PMS INT2:70-74, INT5:55, INT3:41. Het gebruik van een PMS zelf kan beschouwd worden als een vorm van zelfobservatie en zelfreflectie INT6:91. Het zelf stellen van normen (zelfdoelstelling) is noch in de werkgroep noch interviews aan de orde gekomen.

In het ontwikkelde meetinstrument voor de beoordeling van casuïstiekkwaliteit, als voorbeeld van een praktijk, zit inbegrepen een beoordeling op de dimensie systematische reflectie. Daarmee past dit instrument in de zelfobservatie van de gedragsgerichte focusstrategie van *Politis 2005 p209*.

Geconcludeerd kan worden dat het concept van Politis in beperkte mate criteria biedt voor prestatie-indicatoren bij zelfsturing.

5.2 Criteria lerend vermogen via benchmarking

Kennisoverdracht

Letmathe et al. 2012 p221 onderkennen drie vormen van kennisoverdracht: zelfobservatie, expliciete kennisoverdracht en externe feedback. In de werkgroep is de prestatie-indicator kwaliteit teamcompetenties opgenomen. Competenties en competentie-ontwikkeling duiden op een vorm van expliciete kennisoverdracht. Competentieontwikkeling ziet de werkgroep als een belangrijk hulpmiddel in het lerend vermogen van een team. Enkele geïnterviewden geven aan dat het mogelijk meerwaarde heeft om dit op te nemen in een PMS INT7:80-82, INT3:75. Andere geïnterviewden geven aan dat dit niet via een PMS zou moeten of dat er geen vraag naar is INT6:51,71,75, INT1:63-65. Een 'sociaal' intranet is daarvoor een geschikter instrument INT1:63. Eén geïnterviewde stelt de vraag of competenties juist niet een gedateerd HR-instrument zijn en of ze werkelijk bijdragen aan de performance van een team INT5:57. Deze overwegingen zijn ingebracht in de laatste werkgroepbijeenkomst zonder te leiden tot andere inzichten.

Geconcludeerd kan worden dat kennisoverdracht een criterium vormt voor het lerend vermogen van een team.

Praktijken en lerend vermogen

In de werkgroep is een prestatie-indicator voor de team-casuïstiekkwaliteit onderkent. Deze prestatie-indicator zegt iets over de kwaliteit van de uitvoering van dit overleg. Het wordt beschouwd als één van de kernactiviteiten in het primaire proces. Casuïstiekoverleg vormt een praktijk zoals *Bromily et al. 2016 p101* deze onderkennen. De meting van een praktijk past in het proces-kwaliteit perspectief.

Vanuit de interviews komt naar voren dat meting van praktijken voordelen oplevert INT6:57,73, INT1:96, INT5:63 en INT7:76 zoals minder externe audits INT3:83 en betere waarborgen op de implementatie van praktijken waaraan financiering is gekoppeld INT3:90. Eén geïnterviewde ziet in het meten van praktijken minder mogelijkheden, maar ziet een grotere rol voor een sociaal intranet en de coaches INT1:6. Voor wettelijke zaken kan het meten van praktijken wel een bijdrage hebben INT1:70. Een andere geïnterviewde merkt op dat het meten van praktijken alleen zinvol is als iets niet op orde is INT5:63. Als een praktijk op orde is, kun je de betreffende praktijk beter uit het PMS halen ter voorkoming van het ontstaan van demotivatie bij medewerkers INT5:76. Het verband tussen praktijken en benchmarken wordt beperkt gelegd INT6:75, INT3:70.

Geconcludeerd kan worden dat praktijken een criterium vormen voor het lerend vermogen. Zodra een praktijk op orde is kan de betreffende prestatie-indicator uit een PMS. Er wordt voortsnog geen duidelijk verband gelegd met benchmarking om praktijken te kunnen ontwikkelen.

Benchmarking en maturity

Benchmarking is in de werkgroep beperkt aan de orde geweest. Oorzaak hiervoor kan zijn dat de organisatie op dit moment nog niet beschikt over een PMS en nog weinig bezig is met benchmarking. Verschillende meetinstrumenten zijn wel in ontwikkeling. Dit beeld sluit aan op het maturity-model voor benchmarking van [McAdam et al. 2008 p1165](#). Een PMS is één van de voorwaarden voor het introduceren van benchmarking. Een aantal geïnterviewden bevestigt de meerwaarde van een PMS voor benchmarking INT6:75, INT1:80-82, INT2:25-27, INT4:29, INT7:74-78, INT3:70-71. Een spel- en competitie-element binnen het benchmarken brengt mogelijk een extra stimulans om praktijken te verbeteren INT5:67. De geïnterviewden vinden benchmarking over het algemeen nuttig, maar geen van hun legt een verbinding naar het maturity-model.

Geconcludeerd kan worden dat benchmarking criteria biedt voor prestatie-indicatoren maar dat er over het algemeen geen rekening wordt gehouden met het maturity-niveau en de te doorlopen leercurve.

5.3 Ontwerp

Op basis van deelvraag 3a is in de werkgroep gebruik gemaakt van het waardeketenmodel van Schmidberger. Dit model heeft positief gewerkt in het uitwerken in drie cycli van een inrichting voor een PMS met prestatie-indicatoren. Prestatie-indicatoren zijn in het waardeketenmodel van Schmidberger goed te onderkennen en hebben een logische plaats gekregen, waarmee het model als kapstok heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van een gebalanceerde set van prestatie-indicatoren en heeft geholpen om op alle perspectieven in de bedrijfsvoering van een team prestatie-indicatoren te onderkennen, zowel output- als input-prestatie-indicatoren. Het waardeketenmodel heeft er toe bijgedragen dat niet alleen financiële maar ook niet-financiële prestatie-indicatoren zijn onderkend.

In het ontwerp van het PMS is aandacht besteed waar in de waardeketen het medewerker-perspectief moet thuishoren. Medewerkers vormen de belangrijkste productiefactor in de dienstverlening. Er wordt verondersteld dat positieve medewerkertevredenheid leidt tot positieve klanttevredenheid (resultaat prestatie-indicator). In aanvang bestond het beeld dat medewerkertevredenheid een input-prestatie-indicator is, echter gedurende de ontwikkeling van het PMS kwam de werkgroep tot de conclusie dat de medewerkertevredenheid een output-prestatie-indicator is. Op grond hiervan is de prestatie-indicator medewerkertevredenheid ondergebracht in het resultaatperspectief van de waardeketen zie *Figuur 2. Waardeketenmodel*.

Het klantperspectief heeft op basis van deze overweging de naam stakeholderperspectief gekregen.

In de laatste werkgroepbijeenkomst is aandacht besteed aan het leren en groeiperspectief van het waardeketenmodel door de concretisering van de input-prestatie-indicatoren. Kennis en ervaring van medewerkers is voor een organisatie als deze van wezenlijk belang. De werkgroep heeft hiervoor de prestatie-indicator 'kwaliteit-teamcompetenties' gedefinieerd middels een meetinstrument met acht variabelen. Een andere invalshoek van het groei- en lerenperspectief is innovatie. Hier is onvoldoende aandacht aan besteed. Vanuit één interview komt naar voren dat de innovatiezijde in de BSC en de waardeketen moeilijk te kwantificeren is INT2:38.

De samenhang in de prestatie-indicatoren is voortdurend geëvalueerd. Aan de hand van het waardeketenmodel zijn oorzaak-en-gevolg relaties beoordeeld. Een vraag was bijvoorbeeld of een sturing op geldstromen van belang is of dat deze een resultante zijn van productie en capaciteit INT6:16. De evaluatie in de werkgroep heeft geleid tot behoud van beide genoemde prestatie-indicatoren omdat dit verband niet altijd opgaat. Vervallen prestatie-indicatoren worden indirect gemeten door een prestatie-indicator stroomopwaarts in de waardeketen.

Een PMS levert een bijdrage in het geven van feedback. Meer indicatoren betekent meer mogelijkheden voor feedback. Dit is niet concreet aan de orde geweest in de werkgroep. Vanuit de interviews komt naar voren dat eenvoud in een PMS belangrijk is en dat prestatie-indicatoren beïnvloedbaar moeten zijn voor een team INT6:16,104.

In de werkgroep is gebleken dat het ontwikkelde model de communicateerbaarheid en transparantie van een PMS verhoogt naar uitvoerend medewerkers en management. Het model legt eenvoudig uit en draagt zorg voor herkenning. De expertinterviews bevestigen het positieve effect van het gebruik van een model INT6:12, INT2:40, INT3:21. Wel wordt aangegeven dat het niet veel uitmaakt welk model (BSC of INK) wordt gebruikt INT6:14, INT2:40, INT2:108, INT7:63.

Het proces van ontwikkelen in workshops met medewerkers uit de uitvoering wordt door de werkgroep en een geïnterviewde INT1:114 positief gewaardeerd. Het versterkt het leren in teams op het vlak van bedrijfsmatige aspecten wat verondersteld wordt passend te zijn bij zelfsturing.

Geconcludeerd kan worden dat het waardeketenmodel van Schmidberger positief heeft bijgedragen aan het ontwerp en de inrichting van een PMS. Het heeft bijgedragen aan een beperking in het aantal prestatie-indicatoren. Het proces van ontwikkelen in de vorm van action research onderzoek op basis van een werkgroep wordt positief gewaardeerd.

5.4 Gebruik

Good or best practices

Een onderscheid tussen goede of beste praktijken (good or best practices) wordt in de werkgroep niet gemaakt. De mogelijkheden van benchmarking zijn er wel, maar worden beperkt toegepast INT3:73. Eén van de geïnterviewden noemt gamen als mogelijkheid bij het benchmarken om het gebruik van een PMS te stimuleren INT5:63: "Maak er een soort van spel van en mensen gaan het actiever gebruiken". Het gaat dus niet zozeer om de vraag 'good or best' maar om de vraag of het een sport is om de cijfers te verbeteren ten opzichte van de andere teams. Een andere geïnterviewde noemde in dit kader om het gebruik van een PMS zelf als prestatie-indicator op te nemen INT6:91.

In één interview wordt gewezen op het feit dat in het ontwerp van een PMS vooral trends in plaats van standen inzichtelijk moeten zijn INT2:104. Een prestatie-indicator die onvoldoende is, maar een stijgende trend vertoont, geeft aanleiding tot positieve feedback en mogelijk een beloning. Een positieve prestatie-indicator met een dalende trend vraagt daar tegenover juist aandacht. Een voordeel van deze benadering is dat onvoldoende scorende teams met een stijgende trend alsnog beloond kunnen worden voor hun inzet.

Geconcludeerd kan worden dat in het gebruik bij benchmarken niet zozeer het onderscheid tussen goede of beste praktijken relevant is, maar juist de trendmatige ontwikkeling.

Gebruiksrollen

Twee gebruiksrollen komen naar voren: het grensbepalende gebruik en in mindere mate het gedragsbevorderende gebruik [Micheli et al. 2010 p469-470](#). Volgens enkele geïnterviewden is bij zelfsturing, waarbij teams veelal onder een directeur op afstand opereren, grensbepaling van meer belang omdat er maar weinig resultaatgesprekken plaatsvinden INT6:95, INT1:22. Een PMS wordt dan als een hulpmiddel gezien bij het stellen van kaders en grenzen voor teams INT6:95, INT1:22, INT2:17 en PME:101. Zo geldt voor de prestatie-indicator 'wettelijke termijnen' het belang van het kunnen voldoen aan het wettelijk kader zoals geformuleerd in de nieuwe [Jeugdwet 1-1-2015](#) en het [Ministerie V&J Normenkader Jeugdzorg, 2014 p22](#). Deze prestatie-indicator wordt gehanteerd als een grensbepaling op kwaliteit waarop gestuurd wordt op team- en medewerkerniveau. Hierbij kan benchmarking bijdragen aan het lerend vermogen om het behalen van de wettelijke termijnen te stimuleren. Vanuit enkele interviews is dit bevestigd INT2:17,55 en INT1:20.

De financiële kaders worden algemeen gezien als grensbepalend bij het gebruik van een PMS. Elk team moet een minimale performance behalen. Klanttevredenheid wordt ook gezien als grensbepalend. Zowel in de werkgroep als in de interviews bestaat over beide prestatie-indicatoren een eensgezind beeld INT2:17, INT1:22, INT6:95. Opgemerkt wordt dat rekening moet worden gehouden met het maturity-niveau van zelfsturing van een team INT1:61, INT2:17 en INT5:53.

Gedragsbevorderend gebruik van een PMS draagt eveneens bij aan de sturing van een team. Cijfers zijn eerder het beginpunt van een dialoog dan het eindpunt van een prestatie. Bij de prestatie-indicator 'instroom-doorlooptijd-uitstroom' richt de discussie zich op de vraag of in het handelen van de uitvoerders tijdig maatregelen worden afgeschaald naar het vrijwillig kader of

naar het gezin, waarbij de rechter verzocht wordt een maatregel te beëindigen. Dit kan duiden op een gedragsbevorderende rol tijdens het gebruik *Michelli et al. 2010 p470*.

De werkgroep ziet voor een PMS een rol weggelegd in zowel het beoordelen van de trend binnen het team als het benchmarken met andere teams met als doel bepaald gedrag te stimuleren. Benchmarking biedt mogelijkheden voor verder onderzoek naar mogelijke oorzaken van de verschillen tussen teams en om vervolgacties te definiëren.

Voor de prestatie-indicator 'bezettingsgraad' (intern wordt hiervoor de caseload aan maatregelen gehanteerd) speelt in mindere mate een gedragsbevorderend gebruik een rol. Met deze prestatie-indicator kan een bepaald gedrag zichtbaar worden. Als de bezettingsgraad structureel boven de 100% zit, is het de vraag of maatregelen niet te lang worden voortgezet. Een medewerker heeft dan veel parallel lopende maatregelen terwijl mogelijk eerder kan worden afgeschaald. Een PMS kan meerwaarde bieden om te leren en bepaald gedrag te bevorderen HLK:32.

Zowel diagnostisch als interactief gebruik in de vorm van communicatie naar stakeholders, gerelateerd aan de strategie van de organisatie *Micheli et al. 2010 p469-470*, wordt niet onderkend in de werkgroep. Vanuit de interviews komt naar voren dat het gebruik van een PMS in hoofdzaak diagnostisch van aard is en niet zozeer gerelateerd is aan de strategie INT6:78.

De gedragsgerichte focusstrategieën van *Pollitis p209*, waaronder zelfobservatie, komen in het gebruik van een PMS opnieuw aan de orde in de werkgroep, aanvullend op het gedragsbevorderende gebruik. Het regelmatig beoordelen van een PMS en het op grond daarvan nemen van acties kan worden beschouwd als een vorm van zelfobservatie en zelfreflectie waarmee het gebruik van een PMS bijdraagt aan zelfsturing. Bovendien bestaat de behoefte dat teams voor bepaalde prestatie-indicatoren een eigen normering kunnen vaststellen. Dit kan beschouwd worden als 'zelfdoelstelling'. In plaats van dat normen algemeen opgelegd worden, kan, door het zelf kunnen stellen van normen, met uitzondering van de grensbepalende prestatie-indicatoren, de teamperformance positief beïnvloed worden. In twee interviews komt het gebruik van een verbetermeter naar voren als vorm van een reflectie-instrument INT4:38 en INT5:53. Deze verbetermeter meet het teamfunctioneren en het teamgedrag.

Geconcludeerd kan worden dat een PMS zowel een grensbepalende als gedragsbevorderende rol heeft in het gebruik bij zelfsturing. De gedragsgerichte focusstrategie komt in beperkte mate naar voren in het gebruik bij zelfsturing. Het interactief en diagnostisch gebruik, gerelateerd aan strategie, is in mindere mate aan de orde.

Statische op control gericht gebruik versus faciliterend interactieve gebruik

Binnen de eigen organisatie bestaat weinig ervaring in het gebruik van een PMS. Het huidige PMS wordt tot op heden hoofdzakelijk statisch op control gericht gebruikt *Mundy 2010, p500*. In de werkgroep komt naar voren dat de deelnemers het nieuwe PMS meer interactief en ondersteunend

willen gebruiken. Het gaat meer over het gesprek daarover voeren dan over de afrekening op basis van de cijfers. Vanuit de interviews wordt dit bevestigd. Hierin komt juist de balans naar voren tussen het statische op control gerichte gebruik (grensbepalend met een helder kader) bij zelfsturing INT6:95, INT2:17, INT1:22 en INT5:38 als het faciliterende interactieve gebruik (gedragsbevorderend) INT2:34, INT5:53.

Geconcludeerd kan worden dat een balans tussen het op control gerichte gebruik en het interactieve faciliterende gebruik van belang is.

Belonen

Een op belonen gebaseerd gebruik wordt in de werkgroep als nuttig instrument ervaren. Teams kunnen in een eigen regelruimte activiteiten en scholing organiseren. In de eindversie van het PMS is hiervoor een prestatie-indicator opgenomen. Deze biedt ruimte om goede prestaties van een team te belonen, bijvoorbeeld via een aanvulling op het opleidings- en activiteitenbudget. De geïnterviewden hebben wisselende meningen over het al of niet belonen van een team. Algemeen is de mening dat een beloning stimulerend kan werken op de teamperformance INT1:36, INT2:23, INT5:94, INT7:85 en INT3:56 en op de samenwerking in een team INT3:56 in tegenstelling tot hetgeen [Speklé et al. 2014 p131](#) beschreven hebben. De beloning moet in beperkte mate plaatsvinden op teamniveau INT3:56,58. Het is wenselijk de reden van de beloning, bijvoorbeeld een goed functionerende praktijk, uit te dragen naar andere teams INT7:85. Bij een beloning wordt geen verband gelegd naar de mate van contracteerbaarheid van diensten [Speklé et al. 2014 p131](#) die een team levert.

Geconcludeerd kan worden dat een op beloning (mits beperkt) gebaseerde prestatie-indicator in een PMS een eigen ruimte voor opleidingen en activiteiten biedt. Dit kan de performance van een team stimuleren.

Gebruik in een netwerk van samenwerkende organisaties

Over het gebruik van een PMS in een netwerk van samenwerkende organisaties [Bititci et al. 2012 p319](#) komen weinig concrete punten naar voren in de werkgroep en interviews. Een verklaring hiervoor kan liggen in het maturity-niveau betreffende het gebruik van een PMS in aansluiting op het maturity-niveau van benchmarking [McAdam et al. 2008 p1165](#). Er worden suggesties gedaan die mogelijk bruikbare elementen bevatten voor het concretiseren van prestatie-indicatoren in een netwerk van samenwerkende organisaties binnen het leren en groeiperspectief. Een voorbeeld is de 'Quality of Life' index als netwerkprestatie-indicator naar Gemeenten INT2:65.

Geconcludeerd kan worden dat het onduidelijk is of er behoefte bestaat om een prestatie-indicator voor het gebruik in een netwerk van samenwerkende organisaties op te nemen. Mogelijk is dit wel het geval wanneer het maturity-niveau in het gebruik van een PMS hoger is.

Overige bevindingen

Zowel uit de werkgroep als de interviews komt naar voren dat het succes van het gebruik van een PMS in hoge mate wordt bepaald door goede begeleiding INT6:80, INT3:106, PME103 en MWO:20. "Medewerkers moeten goed begrijpen wat de getallen betekenen omdat de interpretatie van de getallen in de praktijk lastig blijkt te zijn" INT6:27. Vanuit de reviews wordt de suggestie meegegeven om een PMS in fasen beschikbaar te stellen.

Een tweede voorwaarde, genoemd in de werkgroep en de interviews, is dat de gegevens die in een PMS voor teams gebruikt worden actueel en uniform zijn, om te voorkomen dat de discussie wordt verlegd van de resultaten naar de juistheid van de gegevens INT6:99, INT4:69 en INT7:96.

Als derde voorwaarde komt uit de werkgroep naar voren dat een PMS tot op team-niveau transparant moet zijn tussen de teams. Binnen een team is transparantie tot op medewerker-niveau gewenst. Geïnterviewden bevestigen deze transparantie overwegend INT1:84, INT2:8,30, INT5:40, INT4:40, echter één adviseert voorzichtigheid om alles tot op medewerkerniveau te presenteren INT3:60.

Geconcludeerd kan worden dat een actieve begeleiding, een hoge actualiteit en uniformiteit en een transparant gebruik tussen de teams tot op teamniveau en in een team op medewerkerniveau noodzakelijk zijn voor een succesvol gebruik van een PMS voor teams.

6. Conclusie en reflectie

6.1 Conclusie

De jeugdzorgorganisatie is voornemens om zelfsturing voor teams in te voeren. De beschikbaarheid van een prestatie-meetsysteem (PMS), waarmee teams adequaat kunnen sturen op het realiseren van de teamdoelstellingen, kan hierbij behulpzaam zijn. Het ontwikkelen van een PMS op basis van de gekozen onderzoeksaanpak action research heeft op een positieve manier bijgedragen aan het creëren van draagvlak voor een andere manier van sturen van teams bij het gewenste voornemen om zelfsturing in te voeren.

De onderzoeksvraag luidde:

Welke prestatie-indicatoren stellen teams in staat om op de realisatie van operationele en financiële doelstellingen te sturen en bieden tevens met behulp van benchmarking een basis om het lerend vermogen van teams te vergroten?

De prestatie-indicatoren zijn ontwikkeld op basis van het waardeketenmodel van Schmidberger en de Balance Score Card (BSC) in een samenhangend model. Het model is een bruikbaar hulpmiddel gebleken om een gebalanceerde set prestatie-indicatoren te definiëren voor teams. Op basis van het action research onderzoek worden, om op operationele en financiële doelstellingen te kunnen sturen, 11 prestatie-indicatoren onderkend in het ontwerp van het PMS voor teams, zie *Tabel 2*. Dit aantal voldoet nog niet aan de stelling van [Miller 1959 p81-97](#) die nog steeds actueel is. Het magische getal van te gebruiken indicatoren is, afhankelijk van de situatie, 7 plus of min 2.

De operationele doelstellingen komen terug in de grensbepalende prestatie-indicatoren 'klanttevredenheid', 'cliënttevredenheid', 'cliënt herstelde veiligheid kind' en 'wettelijke termijnen'. Doelstellingen voor deze prestatie-indicatoren zijn een positieve waardering door klanten (opdrachtgevers/financiers) en cliënten (afnemer van de jeugdzorg) en het voldoen aan wettelijke eisen. De financiële doelstelling wordt gemeten in de grensbepalende prestatie-indicator 'financiën-huishoudboekje op orde'.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag is beantwoord met de gedragsbevorderende prestatie-indicator 'team casuïstiekkwaliteit'. Dit is een praktijk (practice) zoals [Bromily et al. 2016 p96](#) die onderkennen en die te benchmarken is ter vergroting van het lerend vermogen van teams. Benchmarking op praktijken wordt als nuttig gezien, mits rekening wordt gehouden met de maturity van benchmarking in een organisatie.

Geconcludeerd kan worden dat een actieve begeleiding, een hoge actualiteit en uniformiteit van gegevens en een transparant gebruik tussen de teams tot op teamniveau noodzakelijk zijn voor een succesvol gebruik van het PMS voor teams.

Tabel 2
Eindresultaat PMS voor Teams met prestatie-indicatoren

Leren en Groei	Proces Kwaliteit	Proces Performance	Stakeholder Resultaat	Financieel Resultaat
Kwaliteit Team - Competenties	Team – Samenwerking	Instroom- uitstroom - doorlooptijd cliënten	Klant - Tevredenheid	Financiën Huishoudboekje team op orde
	Team - Casuïstiekkwaliteit	Wettelijke termijnen	Client - Tevredenheid	Financiën - Realisatie opleidingsbudget
		Bezettingsgraad - Team	Client - Herstelde veiligheid kind	

6.2 Implicaties voor management: aanbevelingen

Aanbevelingen zijn:

1. Hanteer voor het ontwikkelen van een PMS voor teams het waardeketenmodel van Schmidberger om te komen tot een gebalanceerde set prestatie-indicatoren.
2. Definieer bij zelfsturing, ten einde kaders te stellen, een beperkte set grensbepalende prestatie-indicatoren op de perspectieven kwaliteit, stakeholder en financiën. Houd rekening in het gebruik van de grensbepalende prestatie-indicatoren met de maturity van zelfsturing.
3. Hanteer voor de prestatie-indicator cliënt-tevredenheid, indien deze grensbepalend wordt gehanteerd, een meetinstrument met voldoende betrouwbaarheid. De QoL - prestatie-indicator is een mogelijk alternatief.
4. Definieer in de sturing van een team gedragsbevorderende prestatie-indicatoren voor relevante praktijken (practices) en ga deze benchmarks met behulp van een PMS om het lerend vermogen te vergroten. Zodra een praktijk op orde is kan de sturing op deze prestatie-indicator worden afgebouwd.
5. Introduceer een op beloning gebaseerde prestatie-indicator voor opleidingen en activiteiten. Dit kan leiden tot een intensiever gebruik van een PMS en een hogere performance van een team.
6. Werk de meetinstrumenten en de normering voor prestatie-indicatoren in het PMS verder uit. Als blijkt dat geen betrouwbare meting kan worden gerealiseerd, wordt geadviseerd de betreffende prestatie-indicator te laten vervallen.
7. Focus, naast de werkelijke standen, op de trends in de prestatie-indicatoren. Teams met onvoldoende performance maar een stijgende lijn kunnen zo toch worden beloond.
8. Draag bij het gebruik van een PMS zorg voor een actieve begeleiding in de organisatie ten einde teams te instrueren in het gebruik en de interpretatie van de cijfers.

9. Hanteer een PMS tussen de teams transparant tot op teamniveau en in de teams tot op medewerkerniveau en draag zorg voor voldoende actualiteit.

6.3 Beperkingen van het onderzoek

Beperkingen van het onderzoek vallen uiteen in interne en externe validiteit. Met interne validiteit wordt bedoeld meten we datgene wat we willen meten. Naar mate het onderzoeksontwerp sterker is, is de interne validiteit groter [Saunders, et al. 2015 p86](#). Interne validiteit wordt behandeld in twee subparagrafen: bias onderzoek en triangulatie onderzoeksresultaten.

Bias

Voor het conceptueel model heeft de onderzoeker op basis van zijn literatuuronderzoek in het kennisgebied *management accounting* gekozen voor het artikel van Schmidberger en de daarin gebruikte BSC. Dit levert bias op: er zijn andere modellen voor een PMS, zoals het INK-model, Business Model Canvas van Osterwalder en Performance Prism model van Neely, die kunnen leiden tot vergelijkbare of andere prestatie-indicatoren. Als de prestatie-indicatoren overeenkomen, dan is de meerwaarde van het waardeketenmodel van Schmidberger voor het ontwikkelde PMS beperkt. Andere PMS-modellen kunnen tot een vergelijkbaar ontwerp van een PMS komen. Als prestatie-indicatoren verschillen, blijft de vraag welk model in een effectievere sturing voor een team resulteert. Binnen dit onderzoek kan op deze vraag geen antwoord worden gegeven.

De onderzoeker, die werkzaam is binnen de organisatie, heeft een actieve rol gespeeld in de uitvoering van het onderzoek. Om de bias van de onderzoeker te reduceren zijn de versies in de opeenvolgende cycli voor validatie aan de werkgroep beschikbaar gesteld. De reviewresultaten zijn teruggekoppeld naar de reviewgroep en vervolgens aan de werkgroep. De interviewverslagen zijn ter validatie teruggekoppeld naar de geïnterviewden.

De bias van de onderzoeker had meer beperkt kunnen worden door in het onderzoek een langere doorlooptijd te hanteren. Interviewverslagen waren dan voorafgaand aan een volgende cyclus aangeboden aan de werkgroep. Ter wille van de doorlooptijd zijn de resultaten uit de expertinterviews door de onderzoeker mondeling in plaats van als getranscribeerde uitwerkingen teruggekoppeld naar de werkgroep.

Bij de werkgroep is sprake van bias die voortkomt uit de functie die medewerkers vervullen in de organisatie. Medewerkers hebben voorkeuren en zien bepaalde onderwerpen graag gerealiseerd. Dit kan ertoe leiden dat prestatie-indicatoren zijn opgenomen en andere zijn afgevalen ondanks het gebruik van het waardeketenmodel. Door als werkgroep telkens gezamenlijk tot conclusies te komen en de aanwezigheid van de reviewgroep is geprobeerd deze bias zoveel mogelijk te beperken. Verdere reductie van deze bias had gerealiseerd kunnen worden als ook andere medewerkers het resultaat hadden beoordeeld en gevalideerd op bruikbaarheid voor de teamsturing.

Bij de geïnterviewden is sprake van bias die de mate waarin conclusies te generaliseren zijn naar andere organisaties beperkt. Dit heeft deels te maken met verschillen tussen de organisaties en de mate waarin een PMS wordt gebruikt. Ook het ervaringsniveau met zelfsturing en benchmarking is verschillend. Door interviews te houden bij vier organisaties is geprobeerd bias zoveel mogelijk te beperken.

Triangulatie onderzoeksresultaten

Voor validiteit van een onderzoek is triangulatie van belang. Om dit te realiseren is gebruik gemaakt van expertinterviews en een reviewgroep. Er zijn zeven interviews gehouden bij vier organisaties in drie verschillende sectoren van zorg. Elk gaat verschillend om met zelfsturing, van vrijwel geen tot verregaand. Triangulatie had kunnen worden verbeterd door de ontwikkelde PMS-versie in te brengen in de volgende serie interviews en door externe experts uit andere organisaties te interviewen op basis van deze versie.

Als tweede vorm van triangulatie is gebruik gemaakt van de reviewgroep. Deze heeft commentaar geleverd op de ontwikkelde versies van de werkgroep. De reacties van de werkgroep hadden weer teruggekoppeld kunnen worden naar de reviewgroep.

Het PMS is ontwikkeld voor teams van een GI in een eenvoudige casussituatie. Door casussen uit andere organisaties te betrekken in het onderzoek had triangulatie verbeterd kunnen worden.

Door de beperkte doorlooptijd van het onderzoek was dit niet haalbaar.

Externe validiteit

Externe validiteit betreft de mate waarin uitspraken over een populatie gegeneraliseerd kunnen worden naar andere populaties [Saunders 2015 p473](#). Een PMS met prestatie-indicatoren is voor een GI in de jeugdzorg ontwikkeld. Dit betekent dat het model waarschijnlijk goed toe te passen is in vergelijkbare GI's. Om dit met zekerheid vast te stellen is verder onderzoek aan te bevelen. Voor andere sectoren in de zorg is het model mogelijk gedeeltelijk toepasbaar. Er zullen bijvoorbeeld aanpassingen nodig zijn voor prestatie-indicatoren als team-casuïstiekkwaliteit, wettelijke termijnen en cliënt-herstelde veiligheid kind. Verwacht mag worden dat vergelijkbare prestatie-indicatoren kunnen worden gedefinieerd. Er kunnen geen uitspraken gedaan worden over de toepasbaarheid van de resultaten buiten de zorg.

6.4 Verder onderzoek

De volgende punten worden genoemd voor verder onderzoek.

1. Het ontworpen PMS kan kwalitatief getoetst worden bij andere organisaties met ervaring in zelfsturing zoals Buurtzorg (thuiszorg) en de Van de Bent Stichting (gehandicaptenzorg). Dit verhoogt de validiteit.
2. Om het ontwikkelde PMS te kunnen valideren is herhaling van het onderzoek wenselijk bij voorkeur met andere zorgorganisaties [Schmidberger et al. 2009, p108](#). Geadviseerd wordt een langere doorlooptijd te hanteren ten einde de interviewverslagen vooraf aan werkgroep beschikbaar te kunnen stellen.

3. Het causale verband tussen team-samenwerking en ziekteverzuim kan nader worden onderzocht, in verband met onzekerheid over het bestaan van dit causale verband. Het kan betekenen dat ziekteverzuim alsnog als prestatie-indicator in het model wordt opgenomen.
4. De verbanden tussen prestatie-indicatoren in het model kunnen worden getoetst aan de hand van werkelijke resultaten. Daar waar sprake is van een verband tussen prestatie-indicatoren en behaalde resultaten kan overwogen worden tot een reductie van de prestatie-indicatoren in het model.
5. Het ontwerp van het PMS kan worden getoetst in de dagelijkse praktijk met een werkend prototype bij een beperkt aantal teams met de vraag of het PMS werkelijk bijdraagt aan de realisatie van een verbeterende performance. Dit kan leiden tot een bijstelling van het ontwerp van het PMS.
6. Onderzocht kan worden of andere conceptuele modellen voor een PMS effect hebben op de keuze van de prestatie-indicatoren.

6.5 Reflectie

De onderzoeksvraag en de deelvragen hebben geleid tot een gericht literatuuronderzoek en een gestructureerde onderzoeksaanpak. De doorlooptijd van het onderzoek was gegeven de onderzoeksaanpak te kort om zowel de resultaten van de expertinterviews als uit de validatiegroep vooraf schriftelijk terug te koppelen naar de werkgroep om daarmee de bias van de onderzoeker verder te beperken. De expertinterviews hadden met een betere structurering van de vragenlijst vooraf, de uitvoering van het onderzoek kunnen verbeteren. De eigen vaardigheid bij de onderzoeker kan daarin verhoogd worden. Mogelijk kan kwantitatief onderzoek helpen om op alle theoretische concepten criteria voor prestatie-indicatoren te kunnen onderkennen. Dit zou de resultaten uit de interviews ook meer vergelijkbaar kunnen maken. Als laatste wordt opgemerkt dat het onderzoek is uitgevoerd in een onrustige setting met een recent doorgevoerde reorganisatie en een hoge werklast bij medewerkers. Dat maakte de continuïteit in de werkgroep niet optimaal.

Bijlage I Literatuurlijst

Baskerville R., Myers M.D. (2004), *Special Issue on Action Research in Information Systems: Making IS Research Relevant to Practice Foreword*, MIS Quarterly, volume 28 no 3:329-335/September.

Berenschot, (2013), *Rapportage Benchmark aanbieders van jeugd- en opvoedhulp*.

Berenschot, (2016), *Rapportage Benchmark Jeugddomein*.

Bititci U., Garengo P., Dörfler V., Nudurupati S. (2012), *Performance measurement: challenges for tomorrow*, International Journal of Management Reviews, volume 14:305–327.

Bromiley P., Rau D., (2016), *Operations management and the resource based view: Another view*, Journal of Operations Management, volume 41:95-106.

Chenhall R.H., (2008), *Accounting for the horizontal organization: A review essay*, Accounting, Organizations and Society, volume 33 issues 4–5:517-550.

CPB, (2014), *Kostenverschillen in de Jeugdzorg*.

Ensley M.D., Hmieleski K.M., Pearce C.L., (2006), *The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups*, The Leadership Quarterly, volume 17:217-231.

[Ferreira A., Otley D., \(2009\), *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*, Management Accounting Research, issue 20:263-282.](#)

Financieel Dagblad (2016), *Artikel werkwijze ABN AMRO*, 13 september p3.

Francis G., Holloway J. (2008), *What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking*, International Journal of Management Reviews, volume 9 issue 3:171–189.

Friedrich T.L., Griffith J.A., Mumford M.D., (2016), *Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use*, The Leadership Quarterly, volume 27, issue 2:312-333.

Gemeentefonds, (2016), *Meicirculaire*, bijlage 2.5.2.

Gleich R, Motwani J., Wald A., (2008), *Process benchmarking: a new tool to improve the performance of overhead areas*, Benchmarking: An International Journal, volume 15 issue 3:242 – 256.

[Jaarverslagenzorg.nl, \(2015\), Jaarrekeningen](#)

KPMG. (2015), *Zelfsturing in de zorg, Zes openhartige gesprekken over dilemma's in de dagelijkse praktijk*.

Leeuw de S., Berg J.P. van, (2011), *Improving operational performance by influencing shopfloor behaviour via performance management practices*, Journal of Operations Management, volume 29 issue 3: 224-235.

Letmathe P., Schweitzer M., Zielinski M., (2012), *How to learn new tasks: Shop floor performance effects of knowledge transfer and performance feedback*, Journal of Operations Management, volume 30:221-236.

McAdam R., Hazlett S.A., Anderson-Gillespie K., (2008), *Developing a conceptual model of lead performance measurement and benchmarking: A multiple case analysis*, International Journal of Operations & Production Management, volume 28 issue 12:1153 – 1185.

Malmi T., Granlund, M. (2009), *In Search of Management Accounting Theory*. European Accounting Review, volume 18, number 3:597-620.

McNiff J. Whitehead J. (2006), *All you need to know about Action Research*, Sage Publications, London.

[Micheli P.](#), Manzoni J.F. (2010), [Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes](#), Long Range Planning, volume 43:465-476.

Miller G.A., (1956), *The magical number seven plus or minus two: some limits on our capacity for processing information*, The Psychological review, march 1956, 63, p81-97.

Mundy J. (2010), *Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems*, Accounting Organizations and Society, volume 35:499-523.

Ministerie van Veiligheid en Justitie. (2014), *Normenkader ten behoeve van certificering van uitvoerende organisaties voor Jeugdbescherming en Jeugdreclassering versie 1.0*, Publicatienr: j-22998

[Neely A.](#), Adams C., Kennerly M., (2002), [The performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success](#), Pearson Education 2002, ISBN 0273653342, 377 pages.

Nyfer. (2012). *Het Nieuwe Werken in de Zorg*.

Nederlands Jeugd instituut. (2016). *Evaluatie Jeugdwet, Meer kwaliteit en minder zorg* – Utrecht 20 januari.

Politis J.D., (2006), *Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction*, Leadership & Organization Development Journal, volume 27 issue 3:203 – 216.

Saunders M, Lewis P. Thornhill. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek*, 7e editie Pearson.

Sociaal en Cultureel Planbureau, Ras M, Pommer E. en Sadiraj K.(2014). [*Kostenverschillen in de Jeugdzorg, Een verklaring van verschillen in kosten tussen gemeenten*](#), DeINT6ber

Schmidberger S., Bals L., Hartmann E. (2009), *Ground handling services at European hub airports: development of a performance measurement system for benchmarking*, International Journal of Production Economics, volume 117:104-116.

Speklé R.F., Verbeeten F.H.M. (2014), The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance, Management Accounting Research, 25:131-146.

Transitie Autoriteit Jeugd (2017), *Zorgen voor de Jeugd, Derde jaarrapportage*, april 2017.

Bijlage II Verklarende woordenlijst

AMHK	Advies- en meldpunt huiselijk geweld en kindermishandeling
BSC	Balance Score Card
CJG	Centrum voor Jeugd en Gezin
Drang	Alle vormen van hulp in het voorliggend veld voordat er sprake is van een rechterlijke uitspraak
Dwang	Alle vormen van hulp gebaseerd op een rechterlijke uitspraak
Formele maatregel	Een maatregel die door de rechter wordt opgelegd (Jeugdbescherming- of Jeugdreclassering)
GI	Gecertificeerde Instelling
KMI	Keurmerkinstituut
MCB	Meervoudige casuïstiekbespreking (o.a. ter beoordeling van de risico's rond het kind)
OTS	Ondertoezichtstelling
PMS	Prestatiemeetsysteem/Performance Measurement System
TAJ	Transitie Autoriteit Jeugd

Bijlage III Protocol voor de expertinterviews

In dit protocol worden achtereenvolgens de volgende stappen uiteengezet:

1. Selectie van interviewkandidaten
2. Interviewfocus
3. Interviewthema's
4. Interviewvragen

Selectie van interview kandidaten

Aangezien het onderzoek beperkt is gezien de tijd is een selectie gemaakt van de te interviewen onderzoekseenheden. De selectie is in overleg met de werkgroep tot stand gebracht. In de selectie van kandidaten is geborgd dat er drie typen functies aanwezig zijn, hr, control en uitvoerend management. Het operationele niveau zal niet worden betrokken in de interviews in verband met tijdgebrek. Dit betekent dat slechts een beperkte betrouwbaarheid met het onderzoek kan worden gerealiseerd. Conclusies en aanbevelingen kunnen dan ook een indicatie opleveren voor nader onderzoek in een bepaalde richting of naar aanvullende onderzoekseenheden.

Het onderzoek is bij de geïnterviewden geïntroduceerd middels mailcontact en eventueel aanvullend telefonisch contact waarin de interviewdatums zijn afgestemd. Daarop is een mail verstuurd waarin de gemaakte afspraken zijn bevestigd en het onderzoek is toegelicht.

Interviewfocus

De interviews hebben tot doel de experts te bevragen op ideeën en ervaringen over het ontwerp en de inrichting van een PMS voor teams uitgaande van zelfsturing en het versterken van het lerend vermogen met behulp van benchmarking. De wijze van gebruik dient daarbij aan de orde te komen. Daarbij kunnen ze uitgaan van wat hun organisatie heeft gerealiseerd, maar ook vanuit wat gezien hun ervaring wenselijk of noodzakelijk is. Daarvoor zijn het immers experts die bevraagd worden vanuit hun expertise met deze thema's.

Interviewthema's

Op basis van het onderzoeksmodel zijn de volgende thema's voor een PMS voor teams vastgesteld die aan de orde komen in de interviews:

1. Ontwerp
2. Zelfsturing
3. Lerend vermogen
4. Benchmarking
5. Gebruik

De vragen dienen beantwoord te worden vanuit het betreffende thema.

Interviewvragen

Introductie

1. Doel onderzoek
2. Uitleg wat is een PMS voor teams
3. Wat is je rol in de organisatie ?
4. In welke mate ben je betrokken bij het thema zelfsturing (in organisatie of daarbuiten) ?
5. Toelichting thema's

Ontwerp

6. Op welk model zou een PMS gebaseerd kunnen worden ?
7. Aan welke randvoorwaarden zou een PMS moeten voldoen ?
8. In welke mate dienen de prestatie-indicatoren concreet meetbaar te zijn ?
9. Welke aanbevelingen zou je kunnen doen voor het ontwerp ?

Zelfsturing

10. Horizontale organisatie
 - Wat is het belang van ketensturing in een PMS ?
 - Op welk perspectief zou je een accent leggen en waarom ?
 - output prestatie-indicatoren zoals financieel resultaat, klanttevredenheid ?
 - proces prestatie-indicatoren zoals ziekteverzuim ?
 - input prestatie-indicatoren zoals groei en leren zoals deskundigheidsontwikkeling ?
11. Gedeeld of gedistribueerd leiderschap
 - directief leiderschap (rechtstreekse opdrachten tussen teamleden onderling) ?
 - transactioneel leiderschap (collegiale herkenning en toetsing van prestaties) ?
 - transformationeel (mate waarin leiders hun medewerkers inspireren en motiveren en daarna eigenaarschap overnemen) ?
 - empowerment (collegiale ondersteuning voor het overwinnen van eigen uitdagingen) ?
12. Collectief leiderschap
 - kwaliteit van communicatie ?
 - mate van netwerkontwikkeling (binnen en naar buiten) ?
 - leider – team uitwisseling ?
13. Gedragsgerichte focusstrategieën
 - zelfobservatie / zelf reflectie ?
 - zelfbelonen en zelfstraffen ?
 - begrip ?
 - motivatie ?
 - focus op verbetering ?

Lerend vermogen

14. Kennisoverdracht

- welke rol kan een PMS vervullen bij kennisoverdracht ?
- wat voor soort prestatie-indicatoren passen hierin ?
- begrip ?
- kennis ?
- vaardigheden ?

15. Practice based view

- welke rol kan een PMS vervullen bij het implementeren van bepaalde praktijken (practices) ?
- best practices versus good practices ?
- hoe is dit meetbaar te maken ?

Benchmarking

- 16. Wat vind je van de meerwaarde van benchmarking op teamniveau ?
- 17. Hoe kan dit bijdragen aan het lerend vermogen ?
- 18. In hoeverre is dit verstandig om te gaan doen ?
- 19. Hoe kijk je naar het onderscheid tussen good en best practices
- 20. Wat voor soort ontwikkelingscurve is er te onderkennen in benchmarking ?
- 21. Wat kan een PMS daaraan bijdragen ?
- 22. Wat voor soort benchmarking zou je kiezen en waarom ?
 - open / gesloten
 - team- / medewerkerniveau

Gebruik

- 23. Wat is in het algemeen je ervaring in het gebruik van een PMS ?
- 24. Hoe functioneert een PMS specifiek voor teams ?
- 25. In welke mate kan het teams ondersteunen in het realiseren van performance ?
- 26. Welke rol vervult een PMS in de organisatie ?
 - diagnostisch of interactief inzet ?
 - gedragsbevorderend of grensbepalend ?
- 27. In hoeverre zou je een PMS moeten inzetten voor het belonen van teams ?
- 28. Hoe zou je dit dan inrichten ?
- 29. Zijn er nog aandachtspunten en randvoorwaarden in het gebruik ?
- 30. Zijn er nog andere aanbevelingen die zou willen doen in het gebruik ?

Afsluiting

- 31. Wat zou je nog in de afsluiting nog willen meegeven ?
- 32. Transcriptie interview

33. Eindrapportage

34. Eindpresentatie

Dank voor dit interview.

Bijlage IV Interviewverslagen



Interview EKU
10032017.docx



Interview HKL
20170310.rtf



Interview TWI
20170317.docx



Interview MWI
20170324.docx



Interview MOW
20170324.docx



Interview CEM
20170331.docx



Interview PZE
20170331.docx

Bijlage V Coderingsschema interviews

Tabel 3
Coderingsschema Expertinterviews

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Literatuur
Ontwerp	Balance scorecard		
	Waardeketen	Leren en groeien	Schmidberger
		Process performance	
		Process kwaliteit	
		Klant	
		Financieel	
Zelfsturing	Horizontale organisatie	Klantgerichte inrichting	Chenhall 2008 p521
		Multifunctionele teams	
		Zelfmanagend team	
	Operationele performance en gedrag	Begrip	De Leeuw p226
		Motivatie	
		Focus op verbetering	
	Gedeeld/gedistribueerd leiderschap	Directief	Ensley 2006 p217
		Transactioneel	
		Transformationeel	
		Empowerment	
	Collectief leiderschap	Communicatie	Friedrich et al. 2016 p315
		Netwerkontwikkeling	
		Leider-team uiINT3sseling	
	Gedraggerichte focus strategie	Zelfobservatie	Politis 2005 p209
		Zelfdoelstelling	
		Zelfbeloning	
		Zelfstraffen	
		Praktijken	
Lerend vermogen	Kennisoverdracht		Letmathe et al. 2012 p221
	Practice based view		Bromily et al. 2016 p101
	Resource based view		Barney 2001
Gebruik	Benchmarking	Best practices	McAdam et al. 2008 p1165
		Good practices	
		Volwassenheidscurve	Francis en Holloway 2007 p184
	Rollen	Diagnostisch	Michelli en Manzoni 2010 p473
		Interactief	
		Gedrag-bevorderend	
		Grensbepalend	
	Beloning gebaseerd		Speklé en Verbeeten 2014 p131

Tabel 4
Resultaten codering per geïnterviewde expert

		CEM	EKU	KHL	MOW	MWI	PZE	TWI	Totaal
Ontwerp		0	0	0	0	0	0	0	0
	Ontwikkelp proces	0	1	0	0	0	0	3	4
	Model	2	0	3	2	0	1	3	11
	Focus sturing	0	0	1	0	0	0	0	1
	Inputzijde	0	0	0	0	0	0	3	3
	Outputzijde	0	2	0	2	0	1	2	7
	Indicatoren	0	0	0	0	1	0	0	1
	Financieel	3	0	0	2	0	7	1	13
	Stakeholder	0	1	1	5	0	0	2	9
	Proces performance	1	0	0	0	2	4	0	7
	Proces kwaliteit	1	0	4	0	1	4	0	10
	Leren en groei	0	0	3	0	0	0	0	3
	Aantal indicatoren	2	3	1	3	1	6	4	20
	Beïnvloedbaarheid indicatoren	3	0	0	0	0	4	1	8
	Sturingsniveau	0	0	0	0	0	5	0	5
	Meetsysteem	0	0	0	1	0	0	0	1
	Presentatie indicatoren	0	0	1	0	0	0	0	1
Zelfsturing		1	1	0	0	1	1	2	6
	Horizontale organisatie	2	3	0	5	4	0	5	19
	Operationele performance en gedrag	0	0	0	0	0	0	2	2
	Gedeeld leiderschap	0	0	1	1	0	0	0	2
	Collectief leiderschap	0	0	0	0	0	0	0	0
	Leider-team uitwisseling	0	0	0	0	0	1	1	2
	Communicatie	0	0	0	0	1	0	0	1
	Netwerkontwikkeling	0	0	0	2	3	0	0	5
	Gedragssgerichte focus strategie	0	5	1	2	2	0	1	11
	Regeltaken	0	0	0	0	1	0	0	1
	Bordbespreking	0	0	0	0	3	0	0	3
	Maturity	0	1	0	2	1	0	0	4
Lerend vermogen		1	1	0	3	0	0	2	7
	Competentie-ontwikkeling en Kennisoverdracht	2	3	0	5	6	3	3	22
	Praktijken	3	6	1	1	3	0	7	21
	Benchmarking	2	6	6	2	2	2	3	23
	Volwassenheidscurve	0	0	0	0	0	0	2	2
	Best-Good practices	1	0	0	0	0	0	0	1
Gebruik		1	0	0	0	0	0	0	1
	Betrouwbaarheid	0	0	0	0	0	1	0	1
	Rollen PMS	0	0	0	0	0	0	0	0
	Diagnostisch gebruik	1	0	0	0	0	2	0	3
	Interactief gebruik	0	3	2	0	0	0	1	6
	Grensbepalend gebruik/Kaders	1	9	4	2	1	2	0	19
	Gedragbevorderend gebruik	1	1	1	0	0	0	0	3
	Belonen	0	6	1	1	0	2	4	14
	Begeleiding	6	0	2	0	1	2	3	14
	Volwassenheidsniveau	0	2	6	0	0	0	5	13
	Communicatiemiddel	0	0	0	0	0	1	0	1
	Actualiteit en Uniformiteit	0	0	0	0	1	1	0	2
	IT Systeem	0	4	0	0	0	0	0	4
	Trends	0	0	1	0	0	0	0	1
	Transparantie	4	4	3	3	4	0	2	20
	Competitie-element	1	0	0	2	0	0	0	3
	Omvang team	0	0	0	0	0	1	0	1

Cyclus I PMS Versie 1



Pagina 64

PMS Teams versie 2

zondag 26 maart 2017 11:33

Leren en Groei		Proces Kwaliteit		Proces Performance		Stakeholder Resultaat	Financieel Resultaat	
☐ Kwaliteit personeel	Rapportage, kennis, diversiteit, klachten	☐ Team - Samenwerking	De mate van samenwerken in een team.	☐ Instroom - uitstroom cliënten	Instroom nieuwe cliënten en uitstroom t.o.v. van lopende trajecten.	☒ Client - Herstelde veiligheid kind	☒ Financiën Huishoudboekje team op orde	2% positief
☐ Team - Kwaliteit	De opbouw van kennis en ervaring (competenties) binnen een team	☐ Team - Plezier	De mate van plezier in het werken in een team.	☐ Bezettingsgraad - Team	Benodigde uren tox beschikbare uren exclusief langdurige afwezigheid.	☐ Client - Tevredenheid	Inkomsten van team (productie * afgesproken tarieven)	cléntgebonden -/-
☒ Team - Talenten	De aanwezigheid van specifieke talenten in een team.	☐ Team - Veiligheid	De mate waarin je je vrij kunt uiten en kunt presenteren binnen een team. Verwezen wordt naar het artikel van Google Perfecte Teams .	☒ Bezettingsgraad - Box	Benodigde uren tox beschikbare uren exclusief langdurige afwezigheid.	Regelmatische meting oby rapportcijfer van cliënten. Er is discussie over de vraag in hoeverre de cliënt tevredenheid wat zegt.	loonkosten en reiskosten -/-	afdracht servic (25%) -/-
☐ Team - Leeftijdsopbouw	De opbouw van een team in leeftijd.			☐ Team - Verloop	Verloop aan medewerkers.	☐ Medewerker beschikbaarheid	afdracht tox (3%) -/-	afdracht projecten (2%)
☐ Team - Samenstelling	De opbouw van een team in onder andere m/v verhouding.			☐ 1e contact in 5 dagen	Conform eis normenkader (7 kalenderdagen).	☐ Medewerker - tevredenheid	☒ Financiën Realisatie opleidingsbudget	Realisatie opleidingsbudget naar eigen inzicht. Beloningen op teamniveau leiden tot verhoging van teambudget. Niet gerealiseerd budget is mee te nemen naar volgend jaar.
				☒ 6 weken	Binnen 6 weken besproken plan van aanpak met cliënt (normenkader).	☒ Medewerker - Betrokkenheid		
				☒ Doorlooptijden	Absolute doorlooptijd in 90% van de gevallen met de spreiding.	☒ Incidenten		
						De trend in het aantal klachten		
						Vanuit Burap		

Figuur 7 Resultaat PMS Versie 2
Cyclus II Review 1 PMS Versie 2

PMS Teams Review 1

dinsdag 4 april 2017 15:00

Leren en Groei	Proces Kwaliteit	Proces Performance	Stakeholder Resultaat	Financieel Resultaat
☐ Team - Competenties Spinnenweb model profiel competentiescores per medewerker en op teamniveau.	☐ Praktijken - Casuïstiek kwaliteit Het meten van een praktijk: Het kwaliteitsniveau en functioneren van de uitvoering van casuïstiekbesprekingen in een team.	☐ Bezettingsgraad - Team Benodigde uren toy beschikbare uren exclusief langdurige afwezigheid.	☐ Medewerker-Tevredenheid Een regelmatige meting naar de mate van medewerker-tevredenheid in de organisatie (MTO-meting). We beschouwen dit meer als een output-dan input-variabele. Twee keer per jaar te meten met een sterk vereenvoudigde vragenlijst.	☒ Financiën Huishoudboekje team op orde 2% positief Resultaat van het team duz opbrengsten minus de eigen teamkosten minus de dekkingsbijdragen aan de regio en het concern.
	☐ Team - Samenwerking Een indicator die de mate van samenwerking binnen een meet en presenteert. Verwezen wordt naar het artikel van Google Perfecte Teams .	☐ Team - Verloop Het verloop aan medewerkers. ☐ Wettelijke termijnen binnen gestelde norm Conform eis normenkader een gecombineerde indicator voor de (7 kalenderdagen) 1e contact en binnen 6 weken besproken plan van aanpak met cliënt (normenkader).	☒ Client - Herstelde veiligheid kind Regelmatige meting oby veiligheidsschaal naar de mate van kind-veiligheid. ☐ Client - Tevredenheid Regelmatige meting oby rapportcijfer van cliënten. Er is discussie over de vraag in hoeverre de cliënt tevredenheid wat zegt.	☒ Financiën Realisatie eigen teambudget Realisatie op eigen teambudget (opleidingen, teamactiviteiten etc) naar eigen inzicht in te zetten. Beloningen op teamniveau leiden tot verhoging dit teambudget. Niet gerealiseerd budget is mee te nemen naar volgend jaar.
		☐ Doorlooptijden Doorlooptijden van OTS en Voogdij.	☐ Client - Klachten De trend in het aantal klachten Vanuit Burap	☐ Financiën Resultaat projecten Op projecten waarin een team participeert of die uitgevoerd worden wordt een positief financieel resultaat gerealiseerd.

Figuur 8 Resultaat PMS Review 1 Versie 2

PMS Teams Eindversie

donderdag 20 april 2017 17:00

Leren en Groei		Proces Kwaliteit		Proces Performance		Stakeholder Resultaat		Financieel Resultaat	
Kwaliteit Team Competenties	Een beoordeling op de competenties van medewerkers gebaseerd op 6 dimensies met elk 3 niveaus van volwassenheid.	✓ Team - Samenwerking	De mate van samenwerken in een team. Teamplezier, Team veiligheid. Met dit meetinstrument wordt veronderstelt dat indirect ook de medewerker-tevredenheid wordt gemeten.	✓ Instroom - doorlooptijd en uitstroom cliënten	Instroom nieuwe cliënten en uitstroom to van lopende trajecten.	✓ Klant - Tevredenheid	De klanttevredenheid. Zowel op wijkniveau als op gemeentelijk inkoopbeleidsniveau te meten.	✓ Financiën Huishoudboekje team op orde	2% positief resultaat
	Regelmatige meting op individuele basis door de medewerker zelf bij te houden op basis van zelfreflecties en reflecties met collegae en leidinggevende. Alleen gewijzigde dimensies worden aangepast.	✓ Team - Casuïstiek kwaliteit	Hulpmiddel: (1) voor team/teamleider om kwaliteit CO (periodiek) in kaart te brengen, te monitoren en te verbeteren; (2) voor regiodirecteur om zicht te houden op de kwaliteit CO-en .	✓ Wettelijke termijnen	Doorlooptijd 1e contact binnen 5 werkdagen en plan van aanpak binnen 6 weken conform eis normenkader		✓ Client - Herstelde veiligheid kind	Realisatie opleidingsbudget naar eigen inzicht. Beloningen op teamniveau leiden tot verhoging van teambudget. Niet gerealiseerd budget is mee te nemen naar volgend jaar.	
			Klachten en incidenten worden hierin meegenomen en behoeven geen afzonderlijke meting.	✓ Bezettingsgraad - Team	Benodigde uren to beschikbare uren op medewerker- en op teamniveau. Beschikbaarheid bruto en netto (bij aftrek langdurige afwezigheid door ziekte, vangnet, projecten, detachering etc).				
		Meetinstrument Toetsingskader Casuïstiek-overleg. Scores groen, oranje en rood							

Figuur 9 Resultaat PMS Versie 3

Cyclus III Review 2 PMS Versie 3 Fase 1

PMS Teams Fase 1 Review2

donderdag 20 april 2017 10:00

Leren en Groei	Proces Kwaliteit	Proces Performance	Stakeholder Resultaat	Financieel Resultaat
	☒ Team - Casuïstiek kw aliteit Hulpmiddel: (1) voor team/teamleider om kwaliteit CO (periodiek) in kaart te brengen, te monitoren en te verbeteren; (2) voor regiodirecteur om zicht te houden op de kwaliteit CO en. Klachten en incidenten worden hierin meegenomen en behoeven geen afzonderlijke meting. Meetinstrument Toetsingskader Casuïstiek-overleg. Scores groen, oranje en rood	☒ Wettelijke termijnen Doorlooptijd 1e contact binnen 5 werkdagen en plan van aanpak binnen 6 weken conform eis normenkader Een geïntegreerde indicator van maken (5 werkdagen = 7 kalenderdagen). ☒ Bezettingsgraad - Team Benodigde uren to y beschikbare uren op medewerker- en op teamniveau. Beschikbaarheid bruto en netto (bij aftrek langdurige afwezigheid door ziekte, vangnet, projecten, detachering etc).	☒ Client - Tevredenheid Regelmatige meting oby rapportcijfer van cliënten. Er is discussie over de vraag in hoeverre de cliënt tevredenheid wat zegt. ☒ Medewerker - Ziekteverzuim Stand in actuele maand en voortschrijdend jaargemiddelde.	☒ Financiën Huishoudboekje team op orde 2% positief Resultaat van het team du w z opbrengsten minus de eigen teamkosten minus de dekkingsbijdragen aan de regio en het concern.

Figuur 10 Resultaat Review 2 PMS Versie 3 Fase 1

PMS Teams Fase 2 Review 2

donderdag 20 april 2017 10:30

Leren en Groei	Proces Kwaliteit	Proces Performance	Stakeholder Resultaat	Medewerker-tevredenheid	Financieel Resultaat
☒ Kwaliteit Team Competenties Een beoordeling op de competenties van medewerkers gebaseerd op 6 dimensies met elk 3 niveaus van volwassenheid. Regelmatige meting op individuele basis door de medewerker zelf bij te houden op basis van zelfreflecties en reflecties met collegae en leidinggevende. Alleen gewijzigde dimensies worden aangepast.	☒ Team - Casuïstiek-kwaliteit Hulpmiddel: (1) voor team/teamleider om kwaliteit CO (periodiek) in kaart te brengen, te monitoren en te verbeteren; (2) voor regiodirecteur om zicht te houden op de kwaliteit CO-gp. Klachten en incidenten worden hierin meegenomen en behoeven geen afzonderlijke meting. Meetinstrument Toetsingskader Casuïstiek-overleg. Scores groen, oranje en rood	☒ Wettelijke termijnen Doorlooptijd 1e contact binnen 5 werkdagen en plan van aanpak binnen 6 weken conform eis normenkader Een geïntegreerde indicator van maken (5 werkdagen = 7 kalenderdagen). ☒ Bezettingsgraad - Team Benodigde uren to beschikbare uren op medewerker- en op teamniveau. Beschikbaarheid bruto en netto (bij aftrek langdurige afwezigheid door ziekte, vangnet, projecten, detachering etc).	☒ Klant - Tevredenheid De klanttevredenheid. Zowel op wijkniveau als op gemeentelijk inkoopbeleidsniveau te meten. ☒ Client - Herstelde veiligheid kind Regelmatige meting oby veiligheidsschaal naar de mate van kind-veiligheid.	☒ Medewerker-tevredenheid Een regelmatige meting naar de mate van medewerker-tevredenheid in de organisatie (MTO-meting). We beschouwen dit meer als een output- dan input-variabele. ☒ Medewerker - Ziekteverzuim Stand in actuele maand en voortschrijdend jaargemiddelde.	☒ Financien Huishoudboekje team op orde 2% positief Resultaat van het team dwz opbrengsten minus de eigen teamkosten minus de dekkingsbijdragen aan de regio en het concern. ☒ Financien Realisatie opleidingsbudget Realisatie opleidingsbudget naar eigen inzicht. Beloningen op teamniveau leiden tot verhoging van teambudget. Niet gerealiseerd budget is mee te nemen naar volgend jaar.
☒ Team - Samenwerking De mate van samenwerken in een team. Teamplezier, Team veiligheid		☒ Instroom - uitstroom - doorlooptijd cliënten Instroom nieuwe cliënten en uitstroom t.o.v. van lopende trajecten. OTS en Drang ?			☒ Financien Resultaat projecten Op projecten waarin een team participeert of die uitgevoerd worden wordt een positief financieel resultaat gerealiseerd.

Figuur 11 Resultaat Review 2 PMS Versie 3 Fase 2

PMS Teams Eindversie

donderdag 20 april 2017 17:00

Leren en Groei	Proces Kwaliteit	Proces Performance	Stakeholder Resultaat	Financieel Resultaat
☒ Kwaliteit Team Competenties Een beoordeling op de competenties van medewerkers gebaseerd op 6 dimensies met elk 3 niveaus van volwassenheid. Regelmatische meting op individuele basis door de medewerker zelf bij te houden op basis van zelfreflecties en reflecties met collegae en leidinggevende. Alleen gewijzigde dimensies worden aangepast.	☒ Team - Samenwerking De mate van samenwerken in een team. Teamplezier, Team veiligheid. Met dit meetinstrument wordt veronderstelt dat indirect ook de medewerker-tevredenheid wordt gemeten. ☒ Team - Casuïstiekkwaliteit Hulpmiddel: (1) voor team/teamleider om kwaliteit CO (periodiek) in kaart te brengen, te monitoren en te verbeteren; (2) voor regiodirecteur om zicht te houden op de kwaliteit CO-enp. Klachten en incidenten worden hierin meegenomen en behoeven geen afzonderlijke meting. Meetinstrument Toetsingskader Casuïstiek-overleg. Scores groen, oranje en rood	☒ Instroom - doorlooptijd en uitstroom cliënten Instroom nieuwe cliënten en uitstroom tox van lopende trajecten. Drang en OTS ☒ Wettelijke termijnen Doorlooptijd 1e contact binnen 5 werkdagen en plan van aanpak binnen 6 weken conform eis normenkader Een geïntegreerde indicator van maken (5 werkdagen = 7 kalenderdagen). ☒ Bezettingsgraad - Team Benodigde uren tox beschikbare uren op medewerker- en op teamniveau. Beschikbaarheid bruto en netto (bij aftrek langdurige afwezigheid door ziekte, vangnet, projecten, detachering etc).	☒ Klant - Tevredenheid De klanttevredenheid. Zowel op wijkniveau als op gemeentelijk inkoopbeleidsniveau te meten. ☒ Client - Tevredenheid Regelmatische meting oxy rapportcijfer van cliënten. Er is discussie over de vraag in hoeverre de cliënt tevredenheid wat zegt. Er is wel de behoefte aan een herzien instrument. ☒ Client - Herstelde veiligheid kind Een meting die een indruk geeft van het gerealiseerde verbeterde veiligheidsniveau van kinderen in een team. Het gaat daarbij om de stijging over een zeker periode of gedurende de duur van de maatregelen.	☒ Financiën Huishoudboekje team op orde 2% positief resultaat Resultaat van het team duz opbrengsten minus de eigen teamkosten minus de dekkingsbijdragen aan de regio en het concern. ☒ Financiën Realisatie opleidingsbudget Realisatie opleidingsbudget naar eigen inzicht. Beloningen op teamniveau leiden tot verhoging van teambudget. Niet gerealiseerd budget is mee te nemen naar volgend jaar.

Figuur 12 Eindversie PMS

Bijlage VII Onderzoekslogboek

Datum	Tijd	Doel	Resultaat
15-2-2017	13:00	Introductiebijeenkomst voor de werkgroepdeelnemers.	
	13.30	Werkgroepleden het traject gepresenteerd en het basismodel van de BSC en de waardeketen uitgelegd. Eerste discussie gehad over prestatie-indicatoren binnen de jeugdzorgorganisatie op basis van huidige rapportages.	Werking BSC bekend en waardeketenmodel met perspectieven Schmidberger bekend
	16:00	Verzoek gekregen om bij de interviews ook een teamleider te interviewen om ook de uitvoering te betrekken.	
	17:00	Startbijeenkomst afgesloten met afspraken voor de komende werkgroepbijeenkomsten.	Planning werkgroepbijeenkomsten afgesproken
20-2-2017		OneNote omgeving ingericht voor teamleden	Communicatie-instrument
		Inleidende presentatie van 15-2-2017 opgenomen in het OneNote notitieboek voor teamleden	
		Waardeketenmodel opgenomen in OneNote	
		Bestuursrapportage/Q-rapportage opgenomen in OneNote	
		Normenkader jeugdwet opgenomen in OneNote	
		Medewerkertevredenheid opgenomen in OneNote	
		Incidentenrapportage opgenomen in OneNote	
2-3-2017		PMS Versie 1 tbv 1e werkgroepbijeenkomst opgenomen in OneNote	
	9:00	Werkgroepbijeenkomst I overallmodel Schmidberger toegelicht	Doelstelling werkgroepbijeenkomsten duidelijk
		Herhaling en uitleg gegeven over de balance-scorecard	Verhoogd kennisniveau deelnemers
	10:00	Uitwerking in team financiële en klant perspectief	Eerste prestatie-indicatoren
	11:00	Discussie en structurering. Discussie initiëren. Met name nog zoeken naar teamleden in welk perspectief iets hoort. Verder nog veel discussie over hoe concreet e.e.a. moet zijn. Uitleg gegeven dat straks een prestatie-indicator ook meetbaar moet zijn.	Vervolgafspraken Werkgroepbijeenkomst II
4-3-2017	9:00	Uitwerking van de flipovers Financiële perspectief en Klant perspectief	Doelstelling werkgroepbijeenkomsten duidelijk
		Presentatie van de werkgroepbijeenkomst beschikbaar gemaakt voor deelnemers	Verhoogd kennisniveau deelnemers

	10:00	Uitwerking in team financiële en klant perspectief	Eerste versie PMS met prestatie-indicatoren
	11:00	Deelnemers hebben de uitwerking in OneNote allen ontvangen.	Versie I verspreid onder de teamleden
	11:30	Twee mogelijk nieuwe deelnemers per email benaderd en uitgenodigd. Ook zij hebben de uitwerking van versie I	Vervolgafspraken Werkgroepbijeenkomst II
19-3-2017	9:00	Artikel Google ten aanzien van teamperformance in de OneNote omgeving geplaatst. Deelnemers geïnformeerd over dit onderzoek en het lezen van dit artikel ter voorbereiding.	Aanvullend achtergrondinformatie
	10:00	Samenvattende resultaten van twee interviews (INT1) en INT2 (controller jeugdzorg) beschikbaar gesteld aan de deelnemers van de werkgroepbijeenkomsten. Accenten vanuit beide interviews kunnen daarmee input vormen voor de tweede werkgroepbijeenkomst.	Input eerste twee expertinterviews
	11:00	Uitnodiging opnieuw verstuurd naar de deelnemers voor de twee werkgroepbijeenkomst van 22 maart.	Versterken betrokkenheid.
	11:30	Twee mogelijk nieuwe deelnemers per email benaderd en uitgenodigd. Ook zij hebben de uitwerking van versie I	Vervolgafspraken Werkgroepbijeenkomst II
22-3-2017	13:30	Aanvang werkgroepbijeenkomst met korte herhaling van het doel van de werkgroepbijeenkomsten om te komen tot een PMS met als onderzoeksvragen het ontwerp en gebruik, ondersteunend aan zelfsturing en lerenvermogen mbv benchmarking.	Deelnemers op gelijk kennisniveau. Observatiestap
	14:00	Toelichting resultaat Versie 1 PMS	Deelnemers begrijpen eerste model Observatiestap
	14:30	Evaluatie eerste model. Welke prestatie-indicatoren willen de werkgroepbijeenkomstdeelnemers behouden en welke kunnen in versie 2 van een PMS komen te vervallen. Resultaten samengevat.	Geschoonde versie 1 Reflectiestap
	15:00	Terugkoppeling uit de eerste twee expertinterviews. Terugkoppeling vanuit INT1 waarbij betreffende organisatie het accent legt op de financiële prestatie-prestatie-indicatoren aan de outputzijde en proces prestatie-indicatoren o.a. ziekteverzuim.	Eerste input uit de expertinterviews. Reflectiestap
	16:00	Uitwerking in twee deelgroepen van de prestatie-indicatoren in het deel van de proces prestatie-performance en de proces-kwaliteit. Deelnemers presenteren hun uitwerkingen vanuit de groepen aan elkaar en bediscussiëren de resultaten.	Actie-stap
	16:45	Bespreken van het bereikte resultaat uit werkgroepbijeenkomst 2. Aandachtspunten verzameld.	Evaluatie-stap

26-3-2017	11:00	Uitwerken resultaten uit werkgroepbijeenkomst in een PMS versie 2	Versie 2 PMS Modificatiestap
	14:00	Resultaten PMS Versie 2 naar de deelnemers van de werkgroepbijeenkomsten gestuurd. In de mail expliciet een PMS Versie 2 opgenomen. Daarnaast de dienstenwaardenketen op basis van de BSC toegevoegd. Expliciet aangegeven dat we uiteindelijk tot een beperking in het aantal prestatie-indicatoren moeten zien te komen.	Alle deelnemers voorzien van PMS Versie 2
30-3-2017	15:00	Overleg met opleidingsadviseur en kwaliteitsadviseur aangaande een PMS en het perspectief van het leren en groei. Opleidingsadviseur brengt voor de komende werkgroepbijeenkomst de dimensie Competenties en competentiemeting in.	Meer kennis bij leren en groei en verhoogd kennisniveau bij deelnemers Werkgroepbijeenkomst III
31-3-2017	15:00	PMS uitwerkt van andere jeugdzorgorganisatie. Nader uitgezocht welke stuurvariabelen daarbij worden gehanteerd. Dit model is overigens niet specifiek voor het team niveau bedoeld.	PMS andere organisatie bekend bij deelnemers werkgroepbijeenkomsten
3-4-2017	15:00	Reviewgroep beoordeeld een PMS Versie 2. Eerst een korte toelichting gegeven aan de deelnemers over het onderzoek. Aanwezigen: Directeur regio, Businesscontroller, Beleidsadviseur regio, Teammanager, HR Beleidsadviseur	Voortgang onderzoek voor aanwezigen duidelijk.
		Uitleg van een PMS op basis van de balance scorecard en de vertaling naar het waardeketenmodel.	
		In twee groepen wordt een PMS besproken en van commentaar voorzien. Beide groepen bepalen welke prestatie-indicatoren zij zouden willen behouden en welke er bij zouden moeten.	
		Gezamenlijk wordt interactief in OneNote een voorgesteld model van een PMS uitgewerkt met relevantie prestatie-indicatoren die de reviewgroep zou willen voorstellen aan de werkgroepbijeenkomstdeelnemers.	
	18:00	Uitwerking van het idee van een PMS van de reviewgroep in OneNote	
	19:00	Uitgewerkte model gereed voor verzending naar de werkgroepleden ter voorbereiding op de komende werkgroepbijeenkomst op 6 april.	Alternatief PMS uit reviewgroep obv versie 2
4-4-2017	13:00	Verspreiding van het WSG PMS en een PMS vanuit de reviewgroep naar de werkgroepbijeenkomstdeelnemers.	PMS WSG en PMS Reviewgroep naar werkgroepbijeenkomstdeelnemers.
5-4-2017	11:00	Commentaar geleverd op presentatie van de opleidingsadviseur, inzake een	Commentaar presentatie profielmeting competenties

		instrument voor een profielmeting op medewerkerniveau bestaande uit drie niveau's.	
6-4-2017	09:00	Werkgroepbijeenkomst III. Gericht op versie 3 van een PMS. Groep verdeeld in twee discussiegroepen. Resultaten collectief besproken. Interactieve sessie begeleidt mbv OneNote. Aandachtspunt is eigen bias in het onderzoek.	PMS Versie 3
9-4-2017	17:00	Versie 3 uitgewerkt en naar de deelnemers van de werkgroepbijeenkomst verspreid.	PMS Versie 3 verspreid naar werkgroepbijeenkomstdeelnemers.
	18:00	Versie 3 ook naar de reviewgroep gestuurd voor verder commentaar en reviewen op 20 april.	PMS Versie 3 verspreid naar reviewgroep.
12-4-2017	09:30	Stand van zaken en waardeketenmodel besproken met de bestuurder en opdrachtgever. O.a. besproken de voortgang, de samenhang met het traject voor teamprofessionalisering en de wijze van terugkoppeling naar het MT.	Draagvlak Teamsturing opdrachtgever
18-4-2017	14:00	Bespreken prestatie-indicator Competenties en team - Samenwerking met de opleidingscoördinator en coach van het aanstaande zelforganisatie-traject. Doel is te achterhalen of we beide prestatie-indicatoren kunnen samenvoegen.	Verdieping twee prestatie-indicatoren
20-4-2017	09:30	Review 2 van het versie III model met de reviewgroep. Volledige aanwezigheid van directie, teamleider, gedragsdeskundige, business controller en beleidsadviseur.	Commentaar op Versie 3 model
	10:30	Twee fasen modellen in OneNote gezamenlijk uitgewerkt. Een Fase I model en een uitgebreidere versie Fase II model.	Fase I en Fase II modellen
	14:00	Commentaar reviewgroep ingebracht	Deelnemers kennen het commentaar en de twee fasen
	14:30	Samenvatting vanuit de laatste interviews ingebracht.	Interviewresultaten bekend
	15:00	Afhankelijkheden besproken tussen medewerkertevredenheid en teamsamenwerking en competenties. Discussie ook gehad over al of niet opnemen van ziekteverzuim.	Afhankelijkheden team-samenwerking in model bekend bij werkgroepbijeenkomstdeelnemers.
	15:15	Afhankelijkheden instroom, doorstroom en uitstroom, bezettingsgraad en financieel resultaat besproken.	Afhankelijkheden team-samenwerking in model bekend bij werkgroepbijeenkomstdeelnemers.
	15:30	Discussie over de afhankelijkheden gefaciliteerd om te kijken of dit nog tot een verdere beperking zou kunnen leiden. Zoveel als mogelijk terughoudend in eigen sturing en bias.	Medewerkertevredenheid uit het model verwijderd gezien afhankelijkheid met de team-samenwerking.
	16:30	Eindbespreking van het versie III model met het ingebrachte commentaar vanuit de reviewgroep.	Concept eindversie in OneNote ontwikkeld
21-4-2017	09:30	Eindversie nog verder gecompleteerd en beschikbaar gesteld aan twee deelnemers, de opleidingsadviseur en de kwaliteitsadviseur	

10:30	Twee fasen modellen in OneNote gezamenlijk uitgewerkt. Een Fase I model en een uitgebreidere versie Fase II model.	Twee fasen model vanuit reviewgroep
14:00	Eindbespreking van het versie III model met het ingebrachte commentaar vanuit de reviewgroep.	Eindversie aangepast en besproken. Daarna vastgesteld met werkgroepleden.

