

3 Richting



Planning & control kan organisaties helpen meer duidelijkheid over de richting te creëren. Richting heeft betrekking op waar de organisatie op stuurt, de missie, visie en/of strategie en ambities van de organisatie. Hoe zorgt de organisatie ervoor dat er een duidelijke koers is die door alle betrokkenen in de organisatie en erbuiten wordt begrepen? Planning & control kan de juiste doelstellingen betekenis geven. Dit om vervolgens koersvast en met focus te werken aan de realisatie hiervan.

Oefening over duidelijkheid van de richting

1. Vraag aan iedere deelnemer van een overleg wat de drie speerpunten zijn voor de organisatie. Vraag hen dit op te schrijven op hun schrijfblok (of zelfklevend memo ten behoeve van de clustering).
2. Het aantal antwoorden varieert van drie t/m driemaal het aantal deelnemers. Waar op deze schaal staat u?
3. Dit geeft een beeld over de eenduidigheid in denken.
4. Daarnaast gaat het over taal. Formuleren we allemaal de speerpunten op een zelfde wijze?
5. Stel dat u deze oefening als management doet, hoe verwacht u dat uw beeld van invloed zal zijn op de medewerkers?

In het kader van 'richting' zijn hier vijf verbeterkansen met bijbehorende ideeën beschreven. Misschien wel de grootste verbeterkans is dat organisaties in onvoldoende mate hun missie, visie en strategie op elkaar hebben afgestemd en alle betrokkenen binnen en buiten de organisatie hierdoor een slecht beeld hebben van de richting van de organisatie. Het eerste idee ('Het doel wijst de weg') heeft betrekking op het stroomlijnen van missie, visie en strategie, kortom onze ambities. Een tweede verbeterkans die wij regelmatig in de praktijk tegenkomen, is dat organisaties een brij aan prestatie-indicatoren gebruiken waardoor de focus van de organisatie volledig verloren gaat. Het idee ('Prestatie-indicatoren bewust kiezen') gaat in op het maken van onderscheid in soorten indicatoren en het zoeken van de echte stuurindicatoren. Hetzelfde probleem, een teveel aan indicatoren, kan ook vanuit een andere invalshoek worden benaderd, het drastisch snoeien in het aantal indicatoren. Het derde idee ('Het magische getal zeven') heeft hier betrekking op. Sturing mag in een organisatie niet alleen betrekking hebben op prestatie-indicatoren. Het probleem is dat organisaties dit vaak wel doen. Het idee ('Ontwikkel als organisatie organisatiewaarden en stuur hier consequent op') legt ook de nadruk op het binnen de organisatie sturen op gemeenschappelijke waarden. Ten slotte is de laatste verbeterkans die we in de praktijk constateren dat organisaties en managers vaak wel mooie plannen maken, maar in de praktijk wordt hier maar een deel van waargemaakt. Dit doordat er gedurende het jaar weer allerlei nieuwe ontwikkelingen zijn. Het bijbehorende laatste idee van deze dimensie ('Ruimte voor het onverwachte') heeft betrekking op het voorkomen van volgepropte jaarplannen.

Idee 1. Het doel wijst de weg

Verbeterkans

Nogal wat organisaties hebben moeite met het helder maken van de richting van de organisatie. Er zijn wel een missie, visie en strategie maar deze zijn niet concreet en/of niet of slecht op elkaar afgestemd. De inhoud van de strategie sluit bijvoorbeeld niet aan op de ambitie die de organisatie in haar visie heeft vastgelegd. Het effect is dat leidinggevenden, medewerkers en externe belanghebbenden niet weten wat de koers en ambities van de organisatie zijn. Hierdoor begrijpen ze niet wat hun mogelijke bijdrage aan de realisatie ervan zou kunnen zijn. De meeste leidinggevenden kennen de richting en doelen van de organisatie niet, ze begrijpen ze niet en ze kunnen ze al helemaal niet uitleggen. En als zij het niet kunnen, kan niemand het.

- Als een organisatie niet weet waarheen ze gaat, dan zal elke weg goed zijn.
- Een vage strategie hebben, is eigenlijk net zo erg als er géén hebben.

Idee 1: Verbind de missie, visie en strategie

Zorg als organisatie voor een doordachte systematiek van missie, visie en de vertaling naar waarden, succesbepalende factoren (SBF'en), doelstellingen en acties. Op deze wijze begrijpen managers, medewerkers en externe belanghebbenden de richting van de organisatie en waarom de organisatie de keuzes maakt die ze maakt.



Figuur 3.1 Resultaatgericht sturen in organisaties

Uitwerking/toepassing

Wat betekent dit in de praktijk? Het begint met de missie en visie. Dit zijn geen formaliteiten of taalkundige uitdagingen maar teksten die het wezen van de organisatie beschrijven. Alles begint bij de missie van de organisatie zoals vastgelegd in een missiestatement. De missie is een korte beschrijving van waarom de organisatie er is. Verdere aspecten die hierin aan de orde kunnen komen, zijn in welke fundamentele behoeften de organisatie voorziet, wat de primaire functie is, wat er zonder de organisatie verloren zou gaan of wat de bestaansredenen van de organisatie is.¹ De missie wordt door organisaties voor meerdere jaren vastgesteld en verandert, als het goed is, niet elk jaar. Hetzelfde geldt voor de visie, deze beschrijft een ambitieus en binnen de organisatie

¹ Ahaus & Diepman (2006).

gedeeld beeld van de toekomst. De visie wordt vaak in een visiestatement vastgelegd: een korte, krachtige, uitdagende en motiverende uitspraak over de ambitie van de organisatie. Ook de visie wordt voor meerdere jaren geformuleerd.

Tabel 3.1 *Vormen en definities van de begrippen bij resultaatgericht sturen*

Missie	Wie zijn wij? Wat doen wij? Voor wie? en Waarom? (en dit bij voorkeur in één zin!)
Visie	Wat willen we bereiken? Voor welk resultaat in de toekomst lopen we samen écht warm? Wat is onze passie? ²
Waarden	Waar geloven we in? Hoe willen we dat klanten onze organisatie/ons merk beleven?
Strategie	Welke weg verkiezen wij? Wat wordt onze route? En wat zijn alternatieve routes?
Succesbepalende factoren	Wat maakt ons succesvol in de ogen van de te onderscheiden belanghebbenden?
Prestatie-indicatoren doelstellingen en acties	Wat willen we concreet bereiken, hoe meten we dat en wat gaan we doen om de doelstellingen te bereiken?

Steeds meer organisaties gaan gebruik maken van organisatiewaarden. Dit zijn de belangrijkste waarden en normen waarin de organisatie gelooft en waarnaar ze streeft. Dit kunnen kern-, klant- of merkwaarden zijn. Kernwaarden zeggen iets over de (gewenste) cultuur binnen de organisatie. Organisaties gebruiken naast kernwaarden ook wel klant- en merkwaarden. Dit is een beschrijving van wat men wil dat de beelden bij klanten van de organisatie of het merk zijn. Strategie betreft een reeks opeenvolgende stappen (denkstappen of gedragingen) die mogelijk tot het gewenste resultaat leiden.

Maar met een missie, visie (inclusief strategie) en waarden is de organisatie er nog niet. Dit zijn niet meer dan de fundamenteën van de organisatie. Om echt te zorgen voor een heldere, consistente en uitdagende richting is het van belang dat ze worden vertaald naar een strategie voor de organisatie. Het begint hierbij met de succesbepalende factoren zoals klantgericht werken, responsiviteit, bereikbaarheid en bijvoorbeeld effectieve inzet van middelen. Dit zijn de mogelijke kritische succesfactoren die bepalend zijn om de visie te realiseren. Het zijn de factoren of beleidsaccenten die voor de organisatie bepalend zijn of men wel/niet de visie realiseert. Deze kunnen betrekking hebben op zaken als medewerkers,

² Ahaus & Diepman (2006).

cultuur, innovatie en kennis. Vanuit de SBF'en formuleren organisaties specifieke, meetbare, acceptabele, realistische en tijdgebonden (SMART-)doelstellingen. Hieraan verbonden worden de acties vastgesteld om deze doelstellingen te realiseren. De missie, visie, waarden, SBF'en, doelstellingen en acties vormen op deze wijze één geheel waarbij het één tot het ander leidt. Alleen zo begrijpen leidinggevenden, medewerkers en externe belanghebbenden de richting van de organisatie.

Wat hier verder bij helpt is om voor leidinggevenden en medewerkers een eenvoudig en helder strategiestatement te maken. In een beknopt statement dat geen ruimte geeft voor verkeerde interpretaties wordt de richting van de organisatie vastgelegd. Het statement zorgt ervoor dat iedereen dezelfde keuzes maakt en zorgt dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen en elkaar versterken.

Relatie met andere ideeën

Dit idee heeft vele relaties met andere ideeën. Enkele hiervan zijn hier kort toegelicht. In idee 12 ('Vier hefboomen voor balans') wordt het belang van de balans in het sturen op beheersing en control en die op groei van de organisatie toegelicht. Deze balans zit ook in dit idee waarbij waarden vaak gericht zijn op bloei en doelstellingen vaak op beheersing. In idee 11 ('Vergelijkbaarheid door A3') wordt de A3 methodiek beschreven. Hiermee kan een organisatie op één A3 de missie, visie en strategie vastleggen. Ten slotte is er een duidelijke verbinding met idee 7 ('Eén perfect lopend uurwerk') waarin niet de inhoud maar veelmeer het proces van ontwikkeling van missie, visie en strategie centraal staat.

Checklist idee 1

- A. De organisatie heeft een heldere missie en visie die op elkaar zijn afgestemd.
- B. De missie geeft helder weer waarom de organisatie er is.
- C. De visie van de organisatie geeft een duidelijke ambitie en strategie weer.
- D. De organisatie heeft authentieke waarden benoemd die de cultuur en/of klant-/merkbeleving weergeven.
- E. Vanuit de visie heeft de organisatie succesbepalende factoren benoemd die vertaald zijn naar doelstellingen en acties.
- F. Missie, visie, waarden, succesbepalende factoren, doelstellingen en acties vormen één logisch geheel.
- G. Het geheel is in een voor managers, medewerkers en externe belanghebbenden helder strategiestatement vastgelegd.

Idee 2. Prestatie-indicatoren bewust kiezen

Verbeterkans

Organisaties gebruiken vaak grote hoeveelheden prestatie-indicatoren. Er wordt veel gemeten en veel gerapporteerd. Maar zijn het wel de juiste indicatoren? Ondersteunen zij wel de visie en succesbepalende factoren van de organisatie? Zijn deze metingen er om werkelijk te sturen en bij te dragen aan het realiseren van de richting, visie en de belangrijkste succesbepalende factoren van de organisatie? Verder blijkt dat organisaties in de praktijk vaak geen onderscheid maken tussen indicatoren in het kader van verantwoording en die voor de effectieve sturing van de organisatie. Het gevolg: grote hoeveelheden indicatoren waardoor je door de bomen het bos niet meer ziet. Men meet veel, maar is het allemaal wel relevant wat er wordt gemeten? Zo kan het in de praktijk gebeuren dat een organisatie haar doelstellingen realiseert en toch ziet dat de visie niet wordt gerealiseerd.

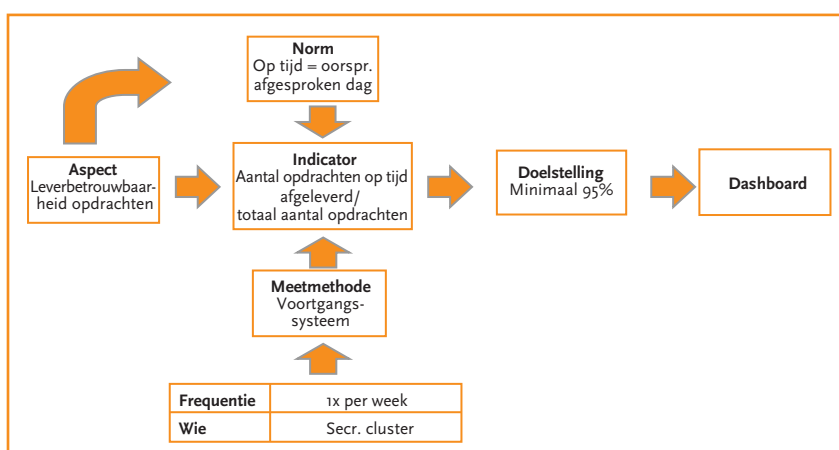
Idee 2: Gebruik de indicatoren die er écht toe doen

Om door de bomen het bos weer te kunnen zien, zou u een kritische beoordeling en schifting van uw prestatie-indicatoren kunnen uitvoeren. Stappen in het beoordelen en verbeteren van uw indicatoren zijn:

1. Maak een onderscheid tussen verantwoordings-, stuur- en overige indicatoren.
2. Schrap de indicatoren die overbodig zijn.
3. Selecteer de stuurindicatoren die er echt toe doen en verfijn ze. Laat de indicatoren waar u echt op wilt sturen een een-op-een afgeleide zijn van de visie, succesbepalende factoren en doelstellingen van de organisatie. Ga hierbij niet voor de 'gemakkelijk meetbare indicatoren' maar voor de indicatoren die er echt toe doen, al zijn ze niet zo gemakkelijk meetbaar.
4. Ontwikkel een strategiekaart waarin de causale verbanden tussen de stuurindicatoren worden uitwerkt.

Uitwerking/toepassing

Een prestatie-indicator heeft tot doel om op een specifiek aspect een goed beeld van de prestaties van de organisatie weer te geven. In figuur 3.2 zijn de elementen van een goede indicator weergegeven. De indicator bestaat vaak uit een teller en een noemer. Om de indicator goed te kunnen gebruiken zijn er een norm, meetmethode en doelstellingen nodig.

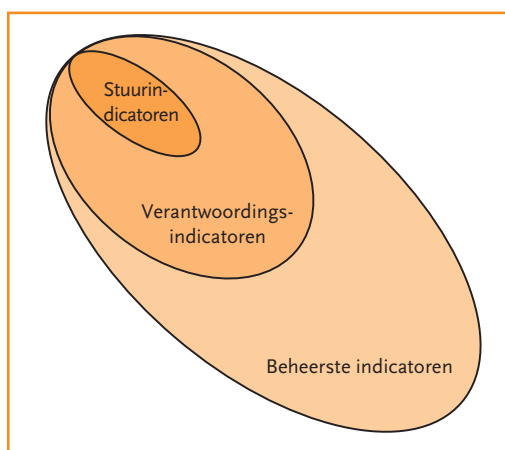


Figuur 3.2 De elementen van een KPI (voorbeeld)

Organisaties worden vanuit verschillende invalshoeken geprikkeld om prestatie-indicatoren te ontwikkelen, te meten, te gebruiken en te rapporteren. Zo zijn er de verantwoordingsindicatoren in het kader van de verplichting tot het afleggen van verantwoording³, bijvoorbeeld in het kader van transparantie naar bijvoorbeeld financiers, toezichthouders en certificatie-instellingen. Daarnaast gaan organisaties, naast hun financiële doelstellingen en prestatie-indicatoren, ook op andere niet-financiële indicatoren sturen (zie ook idee 6 ‘Een managementmodel als raamwerk’). Deze zijn bijvoorbeeld gericht op klanten (klanttevredenheid met aspecten van de dienstverlening, algemene klanttevredenheid, klachten), op processen (doorlooptijden, bereikbaarheid, snelheid, betrouwbaarheid), medewerkers (medewerkerstevredenheid, betrokkenheid, ziekteverzuim) en de maatschappij (aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen). Het gevolg is dat de organisatie een groot aantal prestatie-indicatoren volgt. Naast de sturen verantwoordingsindicatoren gebruiken organisaties vaak ook nog overige indicatoren, waarvan het nut soms onbekend is.⁴

³ Directie Accountancy Rijksoverheid (2000).

⁴ Directie Accountancy Rijksoverheid (2000).



Figuur 3.3 Op koers in de zee van prestatie-indicatoren

De realisatie van dit idee bestaat uit vier stappen.

Stap 1

In de eerste stap maakt u een inventarisatie van de prestatie-indicatoren die u gebruikt. Vervolgens maakt u een onderscheid tussen:

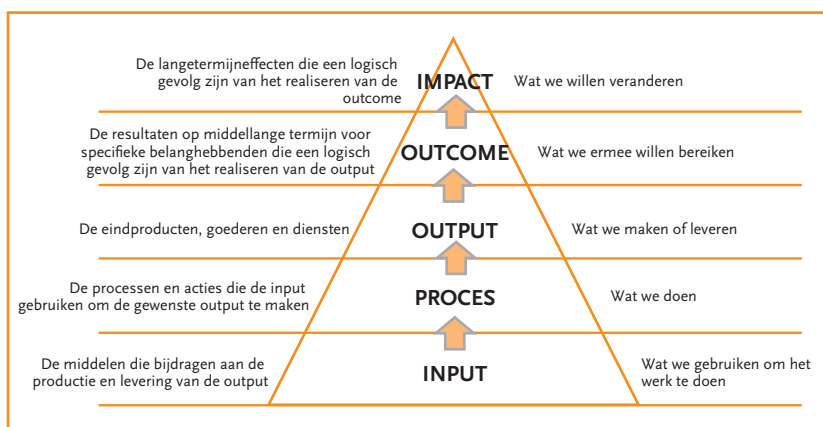
- de te beheersen indicatoren: hierover heeft u afspraken over definitie, registratie en frequentie. Zijn er ook indicatoren verouderd? Of nieuwe die nu uiterst relevant zijn?
- de indicatoren die u volgt in het kader van de verantwoording (monitoring): met een rapportage op deze indicatoren voldoet u aan (mogelijke) vragen van anderen;
- de indicatoren die u gebruikt in het kader van de sturing van de organisatie (dat wil zeggen indicatoren waarop een concrete ambitie is geformuleerd en gericht acties zijn uitgezet).

Stap 2

In de tweede stap onderzoekt u de overige indicatoren. Kunnen de registraties afgeschaft worden? Zo nee, waarom niet? De verantwoordingsindicatoren zijn vaak door derden voorgeschreven en deze kunt u periodiek met de belanghebbenden evalueren op relevantie van rapportage. Dit voorkomt 'rapportagerituelen'.

Stap 3

In de derde stap gaat u met uw stuurindicatoren aan de slag; gebruiken we wel de juiste stuurindicatoren? Goede stuurindicatoren zeggen direct dan wel indirect iets over de mate waarin de organisatie haar visie realiseert. Vanuit de visie, succesbepalende factoren en doelstellingen (zie idee 1) heeft de organisatie prestatie-indicatoren en doelstellingen geformuleerd. Organisaties evalueren in deze stap of de stuurindicatoren hieraan voldoen. In de praktijk wordt er op vijf verschillende groepen prestatie-indicatoren gestuurd (zie figuur 3.4⁵). Dit zijn input, activiteiten, output, outcome en impact. In de praktijk blijkt vaak dat er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van output-, outcome- en impactindicatoren en te veel nadruk op procesindicatoren ligt.



Figuur 3.4 De vijf groepen indicatoren waarop organisaties sturen

5 Bron: <http://www.info.gov.za/issues/outcomes/index.html>.

Stap 4

In de vierde stap gaat de organisatie op zoek naar de causale verbanden tussen de indicatoren. Op zoek naar oorzaak- en gevolgrelaties die de visie en doelstellingen van de organisatie beïnvloeden (wat leidt tot wat?). Op deze wijze leert de organisatie aan welke ‘knoppen te draaien’ om proactief bepaalde doelstellingen te realiseren. Aan welke knoppen moet de organisatie bijvoorbeeld draaien om werkelijk de klanttevredenheid te verhogen of om de omzet te vergroten? Dit om te bepalen waarin de organisatie wel (en niet) moet investeren om uiteindelijk de visie, succesbepalende factoren en doestellingen te realiseren. In de kaders hierna zijn hier voorbeelden van gegeven. In het tweede voorbeeld lijkt er een lineair verband tussen de verschillende aspecten te zijn. In veel gevallen is er echter sprake van meerdere factoren die weer invloed op elkaar hebben. In organisaties worden hiervoor ‘strategiekaarten’⁶ gebruikt. Een strategiekaart is een grafische weergave van de belangrijkste doelstelling van de organisatie en hun causale verbanden. Elke doelstelling wordt in een kader weergegeven waarbij de kaders worden verbonden door pijlen die de causale verbanden weergeven. Strategiekaarten zijn een middel om de doelstellingen en hun samenhang op een overzichtelijke wijze te kunnen communiceren.

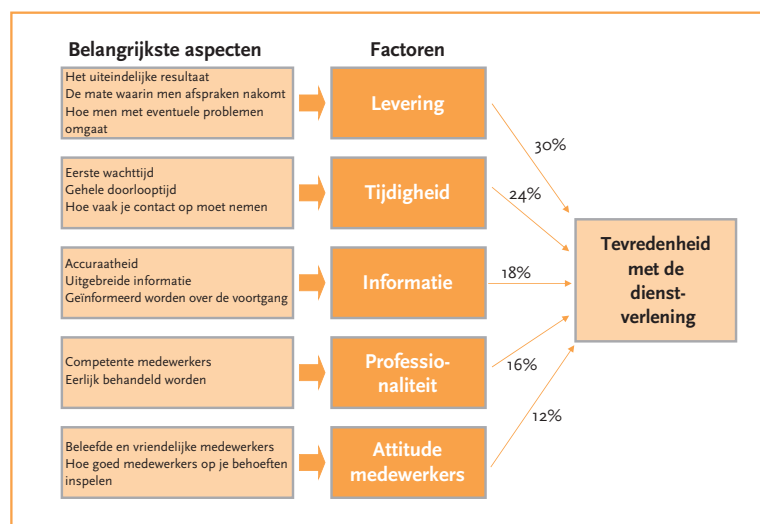
Relatie met andere ideeën

Dit idee heeft een sterke relatie met idee 1 (‘Het doel wijst de weg’). Immers, vanuit de visie en doelstellingen is het van belang om de juiste prestatie-indicatoren te benoemen. Verder heeft dit idee een relatie met het beperken van het aantal indicatoren (‘Het magische getal zeven’, idee 3) en het afstemmen van de indicatoren op de organisatieontwikkeling (idee 8).

Checklist idee 2

- A. De organisatie maakt een bewust onderscheid tussen verantwoordings-, sturings- en overige indicatoren
- B. De organisatie heeft overbodige indicatoren geschrapt.
- C. Vanuit de visie en doelstellingen van de organisatie heeft ze de belangrijkste stuur-indicatoren benoemd en stuurt ze hierop.
- D. De organisatie stuurt vooral op output-, outcome- en impactindicatoren.
- E. De organisatie heeft een strategiekaart ontwikkeld waarmee ze de causale verbanden tussen de verschillende stuurvariabelen in kaart heeft gebracht.

⁶ Strategy Maps in het Engels. Voor meer informatie zie Kaplan & Norton (1996) en Lawrie & Cobbold (2004).

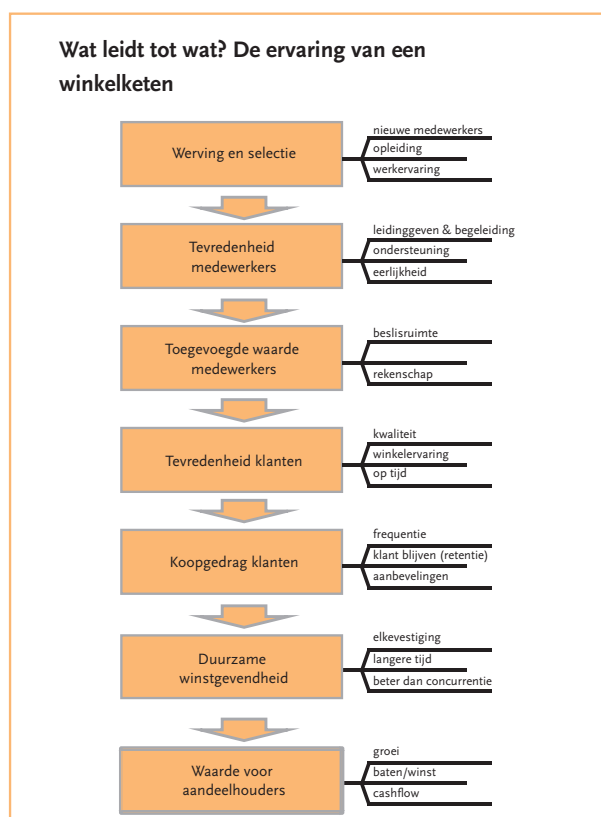


Figuur 3.5 Belangrijkste factoren die tevredenheid beïnvloeden

In opdracht van de Engelse overheid is vastgesteld wat de belangrijkste indicatoren zijn die de algemene klanttevredenheid beïnvloeden. Dit voor wat betreft burgers als klanten van de dienstverlening van de overheid. In figuur 3,5 zijn de resultaten van dit onderzoek weergegeven.⁷

Het blijkt bijvoorbeeld dat de levering van de dienst en de tijdigheid de belangrijkste beïnvloedende factoren van klanttevredenheid zijn. Door indicatoren te benoemen en te volgen op de belangrijkste beïnvloedende factoren hiervan kan proactief worden gestuurd op de algemene tevredenheid met de dienstverlening.

⁷ Cabinet Office (2004).



Figuur 3.6 Causale verbanden van de belangrijkste indicatoren

In figuur 3.6⁸ zijn de causale verbanden van de belangrijkste indicatoren van een winkelketen in kaart gebracht. Deze organisatie heeft als belangrijkste doel het verhogen van de aandeelhouderswaarde. Van hieruit is de weg 'terug' vastgesteld naar factoren die deze het meest beïnvloeden. Dit blijkt duurzame winstgevendheid te zijn, deze wordt weer het sterkst door het koopgedrag van klanten beïnvloed. Dit wordt weer het meest beïnvloed door de tevredenheid van klanten enzovoort. Van elk van deze factoren zijn de belangrijkste indicatoren vastgesteld.

8 Ittner & Larcker (2003).

Idee 3. Het magische getal zeven

Verbeterkans

Heel wat organisaties hebben een uitvoerige set prestatie-indicatoren. Bij menig organisatie bestaat het dashboard uit meer dan 20 tot 30 prestatie-indicatoren. Het gevolg is dat de prestatie-indicatoren het richtingsgevoel van de organisatie ondermijnen doordat ze te weinig focus bieden. Bovendien kan het menselijk brein een te groot aantal indicatoren niet aan, we zien door de bomen het bos niet meer en raken stuurloos. Hoeveel prestatie-indicatoren meet uw organisatie, sector of afdeling?

Idee 3: Creëer focus door de beperking tot zeven prestatie-indicatoren (+/- twee)

In 1956 schreef de Amerikaanse psycholoog Miller een bekend artikel⁹ met als titel 'Het magische getal zeven'. Wat hij aangeeft is dat wij maar een beperkte hoeveelheid informatie kunnen hanteren. Hij kwam met de magische zeven +/- twee. Een mens kan slechts informatie met betrekking tot zeven doelstellingen (+/- twee) tegelijkertijd verwerken. Oftewel, onze 'span of attention' kan niet te groot zijn. Vandaar, zorg dat een resultaatverantwoordelijke eenheid zoals een organisatie, sector, afdeling of team niet meer dan zeven (+/- twee) indicatoren heeft. Dit zorgt voor focus bij de sturing van de organisatie, maar ook het communiceren van de resultaten wordt hierdoor eenvoudiger en effectiever.

Uitwerking/toepassing

Het idee is eenvoudig. Reduceer het aantal prestatie-indicatoren en doelstellingen per resultaatverantwoordelijke eenheid en manager. Dit betekent niet dat er maar zeven verschillende prestatie-indicatoren in de organisatie kunnen worden gebruikt (tenzij er sprake is van een eenmanszaak). In verschillende onderdelen en op verschillende niveaus in de organisatie kunnen immers verschillende indicatoren worden toegepast.

Voor organisaties die het toch niet kunnen laten om de zeven indicatoren (+/- twee) te overschrijden, zijn er drie manieren om de informatieovervloed te beperken:¹⁰

- De juiste grafische weergave van getallen gebruiken. Hierbij is een relatieve weergave van de cijfers ten opzichte van elkaar van belang. Zie ook idee 16 'Beelden zeggen meer dan 1000 getallen'.

⁹ Miller (1956).

¹⁰ Doumont (2002).

- Het effectief weghalen van alle informatie die niet echt noodzakelijk is; beperk je tot de kern.
- Prestatie-indicatoren clusteren. Bijvoorbeeld 9 indicatoren clusteren in 3x3. 3x3 is voor ons beter te onthouden dan 1x9, vooral als de clustering zinvol is.

Relatie met andere ideeën

Dit idee heeft een duidelijk verband met idee 2 ('Prestatie-indicatoren bewust kiezen'). Beide zijn gericht op het effectief sturen op de richting van de organisatie door bewust om te gaan met prestatie-indicatoren.

Voorkeur aantal indicatoren

Onderzoek^{II} onder 325 managers uit de zakelijke dienstverlening, de overheid, de industrie en de zorg laat zien dat er twee groepen managers te onderscheiden zijn op basis van hun voorkeur voor het aantal indicatoren:

- Groep 1 gaf aan dat het ideale aantal 4 tot 6 prestatie-indicatoren is. Voor 4 tot 6 verschillende resultaatgebieden gebruikt men elk één indicator. Deze groep geeft duidelijk de voorkeur aan overzicht.
- Groep 2 gaf aan dat het ideale aantal 10 tot 15 prestatie-indicatoren is. Per resultaatgebied gebruikt men twee of meer indicatoren (4x3 indicatoren, 6x2 of 5x3). Deze groep geeft de voorkeur aan diepgang.

Uit het onderzoek blijkt geen eenduidig antwoord op de vraag hoeveel indicatoren een manager goed kan hanteren. Er is een groep met circa 5 en een met circa 10 indicatoren. De tweede groep gebruikt meerdere indicatoren per resultaatgebied. Voor beide groepen geldt dat managers zich druk maken over circa 4 tot 6 resultaatgebieden/aandachtsgebieden. Dit komt dicht in de buurt van het magische aantal van 7.

Checklist idee 3

- A. Resultaatverantwoordelijke eenheden en managers hebben maximaal zeven prestatie-indicatoren en bijbehorende doelstellingen (+/- twee).

II Kerklaan et al. (2006).

Idee 4. Stuur ook op waarden voor de nodige cultuurverandering

Verbeterkans

Sturing op prestatie-indicatoren (zoals in de ideeën 2 en 3 beschreven) leidt tot een duidelijke focus van de organisatie op de belangrijkste prestatie-indicatoren. Maar niet alles wat de organisatie wil bereiken, valt te vervatten in meetbare prestatie-indicatoren. Wat verder vaak in de praktijk blijkt, is dat als management en medewerkers niet begrijpen waarom er op andere zaken gestuurd gaat worden, als ze de doelstellingen niet begrijpen en er niet achterstaan, de resultaten niet optimaal zijn. Er is dan een hoop creativiteit om de doelstellingen te realiseren zonder dat dat gerealiseerd wordt wat eigenlijk de bedoeling was.

Alleen als de normen en waarden (de cultuur) van alle managers en medewerkers in lijn zijn met de doelstellingen van de organisatie zal ze deze doelstellingen consequent realiseren. Kortom, de cultuur van de organisatie is medebepalend voor de resultaten van de organisatie. Naast een harde sturing met behulp van prestatie-indicatoren is een sturing op de cultuur, de waarden van de organisatie ('zachte' sturing) van belang. Dit om te zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen.

Stuur op waarden, niet op regels¹²

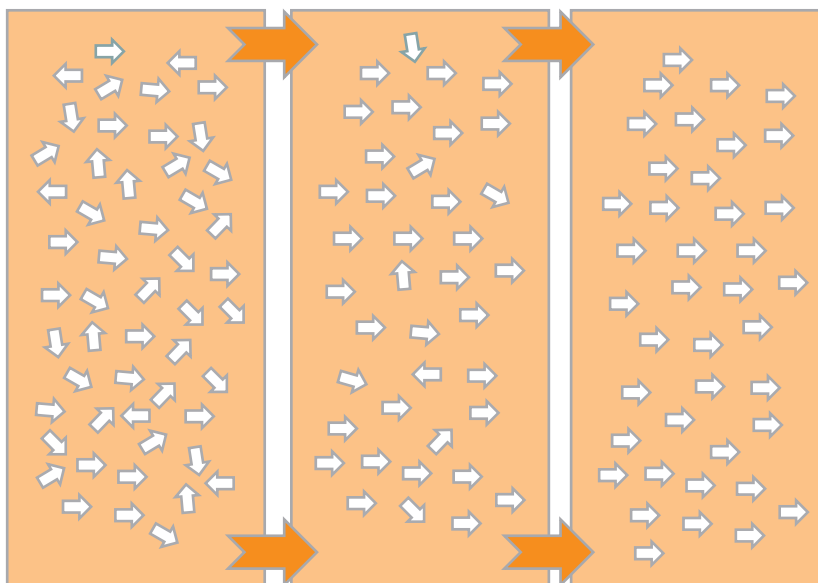
In veel zorginstellingen lijkt het wel alsof directie/management en medewerkers in de uitvoering tegenover elkaar zijn komen te staan. Normen en waarden lijken tussen deze twee groepen niet meer overeen te stemmen. Medewerkers willen eigenlijk goede zorg leveren maar worden door managers gedwongen om strategisch gedrag te vertonen om doelstellingen te realiseren die nodig zijn voor kwaliteitskeurmerken en financiering. Het principe van 'meten is weten' kan leiden tot pseudocontroles en prestatiemetingen leiden tot perverse effecten.

Van 2006 tot 2012 is onderzoek gedaan naar de achterliggende principes die richting geven aan de wijze van organiseren van twee succesvolle zorginstellingen Esdégé-Reigersdaal en Buurtzorg Nederland. Ondanks de druk van toezichthouders en financiers sturen deze organisaties niet op prestatiemetingen, regels en beleid. Men stuurt vooral op waarden.

¹² Van Daalen (2012) en bijbehorend artikel in *Zorgvisie*, jrg. 42, nr. 50, 14 december 2012. Het boek is geschreven in het kader van het promotietraject van de auteur aan de Universiteit van Tilburg op 12 december 2012.

Het doel van deze organisaties is goede zorg te verlenen door ruimte en vertrouwen te geven aan de zorgverlener. Bestuurders sturen niet op regels maar op een gezamenlijke visie die gebaseerd is op waarden. Ze schermen hun medewerkers in de uitvoering zo veel mogelijk af van regels en beleid die haaks staan op of ze afleiden van de realisatie van deze visie.

Succesvolle organisaties hebben een sterke cultuur gebaseerd op expliciete waarden die voor langere tijd op consistente wijze worden gehanteerd en in de dagelijkse praktijk duidelijk zichtbaar zijn voor management, medewerkers, klanten en andere belanghebbenden.¹³



Figuur 3.7 Het belang van waardengericht sturen

¹³ Boonstra (2010).

Idee 4: Ontwikkel als organisatie organisatiewaarden en stuur hier consequent op

Ontwikkel als organisatie waarden die focus geven, authentiek zijn, integraal op de hele organisatie betrekking hebben, realistisch en uniek voor de organisatie zijn en ten slotte gedragen worden door degenen die ze moeten waarmaken. Waarden zijn kernbegrippen en kunnen hierbij betrekking hebben op de interne cultuur (kernwaarden), wat de klant zou moeten ervaren (klantwaarden) en/of hoe hij het merk zou moeten ervaren (merkwaarden). Door deze waarden in te bedden in het gedrag van medewerkers, de processen, de communicatie en de interne sturing hierop worden deze consequent 365 dagen per jaar in de dagelijkse praktijk waargemaakt. In onderstaand kader worden de kenmerken van de in onze ogen goed opgeschreven waarden beschreven.

Kenmerken van waarden (FAIRUG)

Focus: formuleer een beperkt aantal waarden die duidelijk focus aanbrengen.

Authentiek: waarden die het DNA van de organisatie goed verwoorden (dat wat je echt bent, of wilt zijn).

Integraal: waarden die voor de gehele organisatie gelden, waarbij de vertaling per onderdeel wel verschillend kan zijn.

Realistisch: waarden die ook door de organisatie op realistische wijze kunnen worden waargemaakt.

Uniek: waarden die het unieke van de organisatie weergeven. Dit is vooral voor organisaties met marktwerking van belang.

Gedragen: waarden die ook werkelijk worden herkend, gedragen en omarmd door directie, management en medewerkers.

Uitwerking/toepassing

Het zorgen dat waarden ook consequent worden gerealiseerd is niet gemakkelijk. De aanpak kan worden onderverdeeld in vier elementen: waarden bepalen, waarden communiceren, waarden realiseren en het volgen van de realisatie.

Waarden bepalen bestaat uit het formuleren van waarden die aan de FAIRUG-criteria voldoen. Dit vraagt om een uitgebreid traject waarbij alle betrokkenen intensief worden meegenomen. Zo is het van belang om management, medewerkers en klanten intensief te betrekken in het brainstormen en selecteren van de allerbelangrijkste waarden. Dit om te zorgen dat ze uiteindelijk worden gedragen door degenen die ze moeten waarmaken. In de praktijk blijkt dat organisaties vaak de combinatie maken van:

- het voortborduren op hun sterkten en impliciete waarden die ze tot dan hebben waargemaakt;
- waarden die de gewenste verandering van de organisatie symboliseren.

Waarden communiceren is het volgende element. Vanuit het principe ‘frappez toujours’ komen de waarden gedurende lange tijd in elke vorm van interne communicatie terug. Waarden op posters zetten en een keer een speech hieraan wijden is echt onvoldoende. In elke speech, tijdens elke bijeenkomst, op intranet, in trainingen en alle andere vormen van interne communicatie komen de waarden terug.

Waarden realiseren betekent ervoor zorgen dat ze in de dagelijkse praktijk worden waargemaakt. Dit betekent in eerste instantie dat ze worden vertaald naar het dagelijkse werk. Als betrouwbaarheid voor klanten bijvoorbeeld een klantwaarde is, hoe wordt er dan gezorgd in alle contacten met medewerkers en in (digitale) processen dat afspraak ook werkelijk afspraak is? Ook in de externe communicatie wordt ‘afspraak is afspraak’ meegenomen om de beeldvorming van klanten te beïnvloeden. Realisatie vindt na de vertaling plaats door de waarden in te bedden in de werving & selectie van medewerkers, het introductieprogramma, functiebeschrijvingen, trainingen, coaching en beoordelingen. Maar verder ook in de vormgeving van processen en de inhoud van folders, de website en allerlei andere vormen van externe communicatie. Op deze wijze ontstaat een consistent beeld van de richting van de organisatie.

Waarden volgen betekent ten slotte het onderzoeken/meten van de mate waarin de waarden worden gerealiseerd om zo, waar nodig, te kunnen bijsturen. Interne audits, cultuuronderzoeken, medewerkerstevredenheidsonderzoeken en onderzoeken onder klanten kunnen hierbij helpen door gerichte vragen te stellen over de mate waarin de waarden worden gerealiseerd. Zoals gesteld, de resultaten geven aan of de ambities wel, niet of gedeeltelijk zijn gerealiseerd.

Tabel 3.2 Voorbeelden van klantwaarden¹⁴

Een verzekeraar	Betrokken, eigen koers, persoonlijk, stijlvol, hoogwaardig
Een schadeherstelbedrijf (ruitreparatie)	Netjes, specialist, gastvrij, toegewijd, attent
Een autodealer	Welkom, inleven, transparant, correct
Ministerie van Justitie, Dienst Justitiële Inrichtingen	Respect, betrouwbaarheid, openheid en professionaliteit

14 Thomassen (2012).

Relatie met andere ideeën

Dit idee heeft vele relaties met andere ideeën. Voorbeelden hiervan zijn:

- Waarden vormen een onderdeel van de formulering van de missie, visie en strategie van de organisatie, zoals beschreven in idee 1.
- Waarden vormen een van de vier hefboomen zoals beschreven in idee 12 om meer samenhang te realiseren. Waarden zijn vooral gericht op het bieden van ruimte om de groei en bloei van de organisatie te stimuleren.
- Waarden vormen de ‘partner’ van de prestatie-indicatoren waarop de organisatie stuurt; dit zorgt voor de combinatie van zachte en harde sturing. Zie bijvoorbeeld de ideeën 2, 3, 8, 14, 21 en 22 die betrekking hebben op prestatie-indicatoren.

Checklist idee 4

- A. De organisatie heeft kernwaarden en/of klant-, merkwaarden vastgesteld die focus bieden, authentiek zijn, integraal voor de gehele organisatie zijn, realistisch en uniek voor de organisatie zijn en gedragen worden door directie, management en medewerkers (FAIRUG).
- B. De organisatie heeft de dagelijkse sturing op deze waarden ingebed in de planning- & controlcyclus.
- C. De organisatie heeft acties ondernomen om te zorgen dat de waarden dagelijks worden waargemaakt door medewerkers, in processen en in de communicatie.

Idee 5. Ruimte voor het onverwachte

Verbeterkans

U heeft maanden gewerkt aan het uitwerken van een zorgvuldig samengesteld jaarplan; het is goedgekeurd door de directie. Het jaar begint en wat blijkt? Veel van wat u zich had voorgenomen lukt niet doordat er allerlei nieuwe ontwikkelingen zijn waar antwoord op moet worden gegeven. Ontwikkelingen die plotseling ontstaan waar u niet omheen kunt. Het gevolg is dat tijdens de managementgesprekken blijkt dat maar een deel van de plannen is gerealiseerd.

Wat is hier aan de hand? Bij het opstellen van de jaarplannen wordt onvoldoende rekening gehouden met tussentijdse ontwikkelingen gedurende het volgende jaar. Er wordt van uitgegaan dat alles planbaar is en er wordt te weinig rekening gehouden met het feit dat strategieën zich zowel ontwikkelen als gevolg van geplande als van plotseling ontstane situaties gedurende het jaar waarop meteen moet worden gereageerd. Dit zijn complementaire processen.

Idee 5: Houd in plannen ook ruimte voor tussentijdse nieuwe ontwikkelingen

Houd bij het maken van jaarplannen rekening met plotseling ontstane situaties en acties als gevolg van tussentijdse ontwikkelingen.¹⁵ Dit door de ambities met betrekking tot het aantal veranderingen, projecten, activiteiten niet te hoog te leggen. Geef organisatieonderdelen verder de beslisruimte om snel op ontwikkelingen te kunnen inspelen en betrek ze bij planontwikkeling en -bijstelling.

Uitwerking/toepassing

Wat betekent dit idee in de praktijk:

1. Laat ruimte in de formele jaarplannen voor tussentijdse strategische ontwikkelingen. Houd bij het formuleren van jaarplannen in de capaciteit en vrije ruimte rekening met het feit dat er gedurende het jaar nog voldoende andere initiatieven ontstaan waar de organisatie niet omheen kan en/of wil.
2. Topmanagement geeft ruimte in de vorm van een besluitvormingsstructuur waarin autonomie en decentrale acties mogelijk zijn.
3. Spreek momenten af voor tussentijdse bijstelling (bijvoorbeeld in managementgesprekken).

Het is van belang dat er formele plan- of strategievormingsprocessen zijn; deze zorgen immers voor het efficiënt kunnen ontwikkelen van plannen en een centrale coördinatie van de activiteiten van de organisatie. Goede strategievormingsprocessen houden zowel rekening met geplande als met tussentijdse nieuwe ontwikkelingen. Organisaties die de combinatie kunnen maken en beide weten te verbinden zijn het meest succesvol. Voorkom dat op centraal niveau gedetailleerde, te ambitieuze en 'in beton gegoten' plannen voor alle organisatieniveaus worden uitgewerkt. Strategische planning is er voor om de bestaande strategische situatie te bepalen en de richting van de organisatie aan te geven. Wat het niet is, is het ontwikkelen van gedetailleerde plannen voor alle niveaus. Kortom, zorg voor beknopte plannen en houd rekening met tussentijdse strategische ontwikkelingen en initiatieven.

De kracht ligt in het effectief combineren van centrale planning & control-afspraken en decentrale besluitvorming. Het is van belang dat divisies, sectoren, afdelingen en teams snel kunnen inspringen met acties op veranderende omstandigheden, kansen en bedreigingen. Vooral in dynamische sectoren waar organisaties continu moeten innoveren en veranderen is dit van belang.

¹⁵ Andersen & Nielsen (2009).

In deze instabiele omgeving is een snel aanpassende besluitvorming zeer belangrijk voor positieve resultaten. Vandaar dat besluitvorming lager in de organisatie wordt gelegd. Hierdoor kan planning & control de effectiviteit van tussentijdse acties vergroten door ze te integreren in bestaande operationele structuren en coördinatie waardoor de efficiency wordt vergroot.

Relatie met andere ideeën

Dit idee heeft zowel een relatie met de ideeën die betrekking hebben op de richting van de organisatie (met name ideeën 1 en 2). Maar ook met die welke betrekking hebben op het commitment in de organisatie (ideeën 20 t/m 25).

Checklist idee 5

- A. In de plannen wordt ruimte gehouden voor ad hoc ontwikkelingen gedurende het jaar.
- B. Plannen op organisatieniveau geven nog ruimte voor organisatieonderdelen om op plotselinge ontwikkelingen in te spelen.
- c. Organisationonderdelen hebben de ruimte en autonomie om eigen beslissingen te nemen om zo in te spelen op plotselinge ontwikkelingen.