

Grip op bedrijfskosten bij corporaties

Wanneer presteert een organisatie excellent? Als we de cijfers mogen geloven is er nog heel wat werk aan de winkel. Uit onderzoek van de European Foundation of Quality Management blijkt dat 45 procent van de werktijd bij bedrijven in heel Europa niet productief is. Verschillende soorten bedrijven, waaronder corporaties, hebben het dus moeilijk.

Daarnaast zijn de kosten van bedrijfsvoering bij corporaties de afgelopen tien jaar jaarlijks gemiddeld met meer dan 10 procent gestegen. Gezien deze en andere recente ontwikkelingen in volkshuisvestingsland, is er een sterke behoefte om corporaties zo in te richten dat zij niet alleen doeltreffend, maar ook doelmatig functioneren.

Dit boek biedt daarvoor het handvat door 'harde' en 'zachte' instrumenten als bedrijfsprocessen, bedrijfsinformatie en bedrijfsvoering met elkaar te verbinden. Alleen dan wordt het mogelijk om bedrijfskosten verantwoord te reduceren en te beheersen.

In deel A gaat de auteur dieper in op de theorie achter de onderwerpen bedrijfsprocessen, bedrijfsinformatie en leiderschap. Deel B geeft u een praktisch stappenplan om uw bedrijfsprocessen, uw balanced scorecard en uw stijl van leidinggeven goed in te richten en op elkaar af te stemmen. *Grip op bedrijfskosten bij corporaties* sluit hiermee aan op de managementserie voor corporaties.

Grip op bedrijfskosten bij corporaties

Over bedrijfsprocessen, balanced scorecards en leiderschap

Grip op bedrijfskosten bij corporaties

dr. ir. Aldert Dreimüller



roAg

Rotterdamse Organisatie Advies Groep



NESTAS

COMMUNICATIE

Grip op bedrijfskosten bij corporaties

Over bedrijfsprocessen, balanced scorecards
en leiderschap



roAg
Rotterdamse Organisatie Advies Groep



NESTAS
COMMUNICATIE

Colofon

Auteur	dr. ir. Aldert Dreimüller
Eindredactie	Nestas communicatie, Almere
Vormgeving	Studio Typo Dynamo, Lelystad
Foto's	iStockphoto
Druk	Roto Smeets Grafiservices, Utrecht
Eerste druk	November 2010
ISBN	978-90-76356-18-1
Websites bij boek	www.nestas.nl en www.corporatieadvies.nl

© Nestas communicatie en roAg, 2010

- Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en uitgevers.
- Hoewel bij deze uitgave uiterste zorg is nagestreefd, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie onjuist of verouderd is. Auteurs, redacteurs en uitgever zijn dan ook niet aansprakelijk voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave. Ook het algemene karakter van de verstrekte informatie brengt met zich dat deze uitgave niet als leidraad kan dienen bij het oplossen van concrete problemen. Het inwinnen van advies bij een deskundige blijft daarom altijd noodzakelijk.
- Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden de auteurs zich gaarne aanbevolen.

Correspondentie over deze uitgave/bestellen:



Nestas communicatie

E nestas@nestas.nl

I www.nestas.nl

Correspondentie of vragen over de inhoud:



roAg Rotterdamse Organisatie Advies Groep

E info@roag.nl

I www.roag.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Proloog	8
Deel A	11
<i>De opening</i>	
1 Gebruiksaanwijzing	13
1.1 Voorbereiding	14
1.2 Spelregels en het gebruik van het boek	17
2 Achtergrond (bedrijfsvoering in ontwikkeling)	21
2.1 Van Plato naar planning	21
2.2 Van administreren naar arrangeren	27
3 Aanpak (bedrijf in ontwikkeling)	37
3.1 De levenscyclus van een organisatie	41
3.2 Positief leiderschap	45
Deel B	51
<i>Een doelmatige bedrijfsvoering</i>	
1 Bedrijfstransformatie	53
1.1 Voorbereiden van de transformatie	54
1.2 Het transformatieproject	58
2 Bedrijfsprocessen	63
2.1 Voorbereiden en strategische verankering	67
2.2 Ontwerpen van bedrijfsprocessen	77
2.3 Borgen van bedrijfsprocessen	86
2.4 Implementeren, beheersen en vernieuwen	101
3 Bedrijfsinformatie	109
3.1 Voorbereiden en strategische verankering	113
3.2 Strategische bedrijfsinformatie (balanced scorecard)	118
4 Bedrijfsvoering	133
4.1 De principes van positief leiderschap	133
4.2 Persoonlijke voortgangsgesprekken (PVG's)	138
Nawoord	145

Bijlagen	149
1 Wat is organisatiecultuur?	151
2 Hoe meten we organisatiecultuur?	169
3 De organisatiecultuur van corporaties 2004-2009	172
4 Schematechniek voor bedrijfsprocesbeschrijvingen	174
5 Modulor, een actiegericht procesmodel	181
6 Oefenen met Modulor	186
7 Voorbeeld van een werkinstructie	188
8 De stappen op een rij (1e helft: bedrijfsprocessen)	190
9 De atomen van de strategie	195
10 Het sjabloon van de draagconstructie	197
11 Definitieformulier balanced scorecard	198
12 Kaartjes voor succesfactoren	199
13 Sjabloon voor het raamwerk	200
14 Kaartjes voor prestatie-indicatoren	201
15 Sjabloon voor het schaalmodel van de onderneming	202
16 Voorbeeld rapportageformulier: prestatie-indicator	203
17 Agenda medewerkersvergadering balanced scorecard	205
18 De stappen op een rij (2e helft: balanced scorecard)	206
19 Rolverdeling bij veranderopdrachten	210
Over de auteur	211
Managementboeken voor corporaties	212
Geraadpleegde bronnen	213

Voorwoord

In felgekleurde en schreeuwende letters vraagt Tom Peters in zijn wereldwijde presentaties aandacht voor een weliswaar belangrijk, maar zelden goed begrepen managementparadox: 'Soft is hard, hard is soft'. Hier bedoelt hij mee dat de ogenschijnlijke 'zachte' aspecten die met mensen en de menselijke kant van een organisatie te maken hebben, vaak nogal moeilijk blijken te zijn. De 'harde', meer mechanische aspecten daarentegen, lijken veel eenvoudiger in- en uitvoerbaar. De praktijk is echter hardleers. Er is sprake van een paradox. Deze laat zich zien in de weerbarstigheid van HRM, cultuur en psychologische variabelen, net zo goed als in de ogenschijnlijke overzichtelijkheid van strategie, planning en bedrijfsprocessen.

Jaren terug meenden bedrijven deze paradox te kunnen beheersen met de introductie van 'integraal management'. De ideale veronderstelling hierbij was om de eindverantwoordelijkheid van alle functionele aspecten te leggen bij één persoon (de leidinggevende), waardoor ook hard en zacht met succes onder één noemer werden gebracht. Helaas is dat meestal alleen formeel het geval. Daar komt bij dat het samenbrengen van 'harde' en 'zachte' disciplines nog niet betekent dat de medewerkers ze ook beheersen. Integraal management is inmiddels via tussenfasen doorontwikkeld tot wat nu heet 'performance management'. Maar nog steeds blijkt het management instrumenten zoals de balanced scorecard te moeilijk of te confronterend te vinden.

Performance management is tegenwoordig het nieuwe mantra. Sommige adviesbureaus labelen het zelfs als 'hard en zacht tegelijk' en als de manier om vorm te geven aan een excellent presterende organisatie. Dat zou naar hun idee nodig zijn omdat nogal wat medewerkers niet doen wat ze volgens het management wel zouden moeten doen. De strategie spoot niet met wat medewerkers als doelen zien. Hard en zacht moeten daarom met elkaar worden verbonden. Hard zijn dan de bedrijfsdoelen en de strategie, terwijl de zachte kant staat voor motivatie en bedrijfscultuur. Feedback geven legt vervolgens de verbinding tussen het werk van de medewerkers en de realisatie van de strategie. Jammer is dan dat blijkt dat managers feedback geven nou juist moeilijk vinden. De oplossing zoeken ze in een nieuwe beloningsstrategie en een nieuw prestatie-model. Maar dat zijn instrumenten in plaats van ander gedrag van leidinggevendens...

In de praktijk verwachten we veel meer van een aanpak als die van 'Positief leiderschap'. De crux van deze benadering is dat de (nieuwe) strategie om succes te halen juist uitgaat van de zachte kant van een organisatie en deze niet als een losstaand element ziet. Een bedrijf bestaat immers niet alleen maar uit harde onderdelen zoals management, strategie, doelstellingen, HRM en cultuur. Bedrijven bestaan bij de gratie van mensen, het organisatieklimaat dat ze samen scheppen, hun onderlinge relaties en verhoudingen, de manier van communiceren en betekenis creëren en hoe het management daarop inspeelt met gedisciplineerde en regelmatige feedback. Positief leiderschap gaat niet uit van hiërarchie, maar begint bij de medewerkers

onderling. Starten bij het alledaagse, het elkaar leren aanspreken, afspraken nakomen en het ondersteunende voorbeeldgedrag van het management, dat is de kern. In dit boek zult u daarvan veel voorbeelden aantreffen. Laat u inspireren door mensen en hun disciplines en zie hoe wat zacht is harder werd en wat hard is hanteerbaar!

Prof. dr. J. W. Foppen

Hoogleraar Strategisch Leiderschap aan de Maastricht University School of Business & Economics

Proloog

Voor u ligt de herdruk van het tweede boek *De balanced scorecard voor corporaties* en het vierde boek *Bedrijfsprocessen bij corporaties* uit de managementserie voor corporaties. Het zijn geen gewone herdrukken. Niet alleen omdat er nieuwe inzichten over management in zijn verwerkt, maar juist omdat deze herdruk ook gaat over het gebruik van deze instrumenten. De ervaring heeft geleerd dat de aanpak uit het boek over de balanced scorecard prima werkt, maar dat het ongelooflijk veel moeite kost om de scorecard elk kwartaal te produceren. Is het dan eindelijk gelukt, dan leunt iedereen opgelucht achterover en gaat over tot de orde van de dag. Jammer, want dan moet het werk juist beginnen. Dan moet over de resultaten worden gepraat en met name over de resultaten die negatief afwijken. Maar het produceren van de scorecard heeft al zoveel tijd gekost...

En dan te bedenken dat de balanced scorecard eigenlijk elke maand geproduceerd moet worden, wil het managementteam (MT) het als een adequaat sturingsmiddel kunnen gebruiken. De reden voor het onvoldoende gebruiken van de balanced scorecard is, dat adequate sturingsinformatie op directieniveau gekoppeld moet zijn aan gedetailleerde registratie van wat er op de werkvloer gebeurt. Dan pas is het mogelijk om de balanced scorecard met een druk op de knop te produceren. De praktijk leert dat die informatie – met name op de werkvloer – bij corporaties niet beschikbaar is. En als die wel beschikbaar is, dan wordt ze niet gebruikt. Noch door de medewerker, noch door de leidinggevenden van die medewerkers. De informatie is dan slechts de basis voor de begroting en de jaarcijfers.

Bij corporaties ontbreekt het aan informatie die wordt gebruikt op de werkvloer om de processen adequaat aan te sturen. Weliswaar weet de corporatie wel hoeveel huuropzeggingen er in een jaar zijn geweest, of hoeveel aansluitende verhuringen, of hoeveel reparatieverzoeken, maar er wordt niet elke week of maand structureel naar gekeken. Niet door de leiding, maar ook niet door de medewerkers zelf. Niet dat de leiding daarvoor geen aandacht heeft. Sterker nog, als ergens iets fout gaat, zit de leiding er tegenwoordig direct boven op. Heel goed, maar voor de medewerker heel vervelend, want hij of zij wordt steeds aangesproken op wat er fout gaat en niet op wat goed gaat of wat beter kan. De reactie is altijd negatief en reactief en niet proactief gericht op voorkomen. Leidinggevenden zouden niet bezig moeten zijn met het blussen van binnenbrandjes, maar met het voorkomen van brand. Gezien de recente ontwikkelingen in volkshuisvestingsland, is er een sterke behoefte om corporaties zo in te richten dat ze niet alleen doeltreffend, maar ook doelmatig functioneren. Het feit dat de boeken over de balanced scorecard en de bedrijfsprocessen zijn uitverkocht, wijst hier ook op. Het is de reden om voor een geactualiseerde herdruk te zorgen, maar ook de reden om het verband tussen bedrijfsprocessen en balanced scorecard goed neer te zetten én om adviezen te geven over het gebruik ervan. Want zonder rijvaardigheid kan niemand rijden en zonder een helder zicht op de baan kan niemand een race winnen.

Het boek is daarmee meer dan een instrumentele behandeling van hoe de bedrijfsprocessen worden opgesteld en hoe de balanced scorecard wordt ontworpen. Het maakt de wens van het

management mogelijk om de verantwoordelijkheid lager in de organisatie te leggen. Alleen zeggen dat je de verantwoordelijkheid lager legt is namelijk niet voldoende. De medewerkers moeten die verantwoordelijkheid ook aan kunnen. En medewerkers kunnen dat als ze én de (rij) vaardigheid hebben om het werk goed te doen én als ze de informatie krijgen (zicht op de baan) over hun dagelijks handelen. Een piloot kan nog zo goed zijn, als hij geen instrumenten heeft om te zien waar hij vliegt en hoe, dan stort ook de ervaren piloot neer! Voorwaarde is adequate, actuele en relevante informatie over het dagelijks functioneren. Kijk naar de telefoniste die dagelijks krijgt te horen hoeveel telefoontjes ze met succes heeft doorverbonden. Als dat aantal daalt – en ze weet dat! – dan komt ze vanzelf wel in actie. En als het haar niet lukt, zal zij de hulp inroepen van haar leidinggevende. Hetzelfde geldt voor de onderhoudsmedewerker. Als hij weet dat hij vorige week tien deuren heeft gerepareerd en nu maar negen, zal hij gaan nadenken en zijn verantwoordelijkheid nemen.

Met dit boek realiseren we de wens van het management om vanuit bedrijfsinformatie de organisatie aan te sturen. Maandelijks wordt op strategisch niveau alleen de strategisch relevante informatie opgesteld én besproken. In dit boek doen we dat onder de noemer van de balanced scorecard, maar het kan evengoed met de resultaatgebieden van het INK-model. Het gaat erom, dat straks vanuit resultaten die afwijken van de norm, binnen vijf minuten en binnen dezelfde balanced scorecard of resultaatgebieden is te analyseren hoe dat komt. Dat kan alleen als de operationele informatie (die de medewerker wekelijks voor zijn functioneren krijgt), ook de basis is voor de tactische informatie (die de manager nodig heeft voor het aansturen van het proces en zijn afdeling) én de basis is voor de strategische informatie in de balanced scorecard. Het gaat om de samenhang van de bedrijfsinformatie. Als bedrijfsprocessen, persoonlijke prestatie-indicatoren, managementinformatie en balanced scorecard met elkaar zijn verbonden, dan pas krijgt het management grip op het bedrijf en wordt het mogelijk om de bedrijfskosten verantwoord te beperken en te beheersen!

Dankwoord

Voor de totstandkoming van deze serie managementboeken voor corporaties hebben we de afgelopen jaren veel medewerking gekregen van diverse mensen en instellingen. Als eerste wil ik onze (corporatie)klanten bedanken voor het meedenken en -ontwikkelen van de methode. Daarnaast dank ik Roelof Kuik (Thús Wonen), Richard de Jager (L'escaut), Gerrolt Ooijman (Wonion), Pierre Sponselee (Woonwaard) en Erwin Zwijnenburg (Woonbron) voor hun kanttekeningen op de concepttekst van deze nieuwe publicatie.

Aedes (Ruud Bouwman en Chris Ridderbos) bedank ik voor de bijdrage aan de onderkenning van de problematiek, de steun aan de boekenserie en de recente cultuurpublicatie.

Als laatste wil ik Johan ter Heegde (ModulOr) en Friso Wittebol (QG Consulting) bedanken voor hun bijdrage aan hoofdstuk B2 over de bedrijfsprocessen en natuurlijk niet te vergeten Nestas communicatie als uitgever van het boek.

Aldert Dreimüller

Deel A

De opening



1 Gebruiksaanwijzing

De politiek eist van corporaties dat ze de juiste dingen goed en goedkoop doen. Laten we duidelijk zijn, de corporaties eisen dat eveneens van zichzelf en doen dat ook. Goed en goedkoop is een dagelijkse zorg van veel directeur-bestuurders en managers, want het gaat niet vanzelf om de juiste dingen snel en in voldoende mate te doen. Bovendien is het lastig om de kosten in de hand te houden. De kosten van bedrijfsvoering zijn de afgelopen tien jaar jaarlijks gemiddeld met meer dan 10 procent gestegen en bieden de politiek de vrijbrief voor maatregelen als de vennootschapsbelasting. De sector moet en kan weg uit deze vicieuze cirkel. Dit boek biedt daarvoor het handvat. Het gaat dan over het beheersen van de bedrijfsvoering door adequate bedrijfsinformatie. Vanuit de strategie wordt bepaald waarvoor de corporatie op aarde is en wat zij wil bereiken. De juiste inrichting van het bedrijf zorgt ervoor dat het snel, goed en goedkoop gebeurt. Managers beheersen zo hun bedrijf, het vakgebied van management control. Management control is instrumenteel gericht en gaat onder andere over bedrijfsprocessen, balanced scorecards, kwaliteitssystemen, Activity Based Costing en benchmarking.

Het ultieme geneesmiddel. Slikken en alles komt goed. Maar zoals gezegd, alleen het implementeren ervan is niet genoeg. Wereldwijd wordt dat waargenomen. Diverse onderzoeken van gerenommeerde managementbureaus zoals McKinsey, Rath & Strong, Ernst & Young en het MIT signaleren dat tweederde van alle reorganisaties en invoering van balanced scorecards tot kwaliteitssystemen mislukt. Kim Cameron – goeroe op dit gebied – stelt dat het zinloos is alleen nieuwe instrumenten in te voeren zonder het gedrag aan te passen. Kijk maar naar de directeur die vaklieden uitrust met Pda's. Daarop staat waar de volgende klus is, wat er moet gebeuren en hoe laat de vakman er moet zijn. Als hij dan 's morgens niet naar die klant rijdt, maar zoals hij gewend is eerst naar de zaak komt en daar aangekomen een kopje koffie drinkt en tevreden vaststelt dat de werkbom klopt met wat er in zijn Pda staat, dan heeft het geen zin. Hij is dan niet productiever. Uit dit voorbeeld blijkt duidelijk dat de vakman zijn gedrag niet heeft veranderd. Blijkbaar heeft of de leidinggevende er te weinig aandacht voor gehad, of de medewerker negeert het gewoon. Bij de invoering van het nieuwe instrument moet de wijze waarop je ermee moet werken zijn uitgelegd en voorgedaan om er voordeel van te hebben. Hetzelfde geldt voor de invoering van een balanced scorecard, een kwaliteitssysteem of een budgetbewakingssysteem. Nogmaals: dit boek gaat specifiek op die combinatie in. Een stappenplan helpt u de bedrijfsprocessen goed in te richten. Aansluitend bouwt u op dit stevige fundament het managementinformatiesysteem met desgewenst een balanced scorecard of de resultaatgebieden van het INK-systeem. Maar dat is niet genoeg. Daarom bespreken we een andere manier van bedrijfsvoering. Het gaat over de stijl van leidinggeven, de coaching van medewerkers en de wijze waarop met de bedrijfsinformatie kan worden gewerkt. Dit boek is daardoor een actualisatie van de delen 2 en 4, gecombineerd met gedragsverandering en leiderschap binnen de corporatie.

1.1 Voorbereiding

Voor goed management van een onderneming is een doelmatige en doeltreffende aansturing van mensen, middelen en processen nodig. Een eerste vereiste daarvoor is dat het management weet wat het wil. Het management moet richtingsgevoel hebben, bij voorkeur vastgelegd in een duidelijke strategie en aansluitend ondernemingsplan. Die richting is de leidraad voor de aansturing van de organisatie en wordt zichtbaar in de verrichting van de onderneming. Richting staat hier voor strategie en de verrichting monitoren we met bedrijfsinformatie op operationeel niveau (prestatie-indicatoren voor de medewerkers), tactisch niveau (managementinformatie) en strategisch niveau (de balanced scorecard of de resultaatgebieden van het INK-model).

In dit boek werken we vanuit het 4ling[®]-model, dat voor deze managementserie is ontwikkeld. Het model lichten we in de volgende hoofdstukken toe. Verder bouwt het boek voort op het eerste deel van de managementreeks voor corporaties: *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw*. Dat gaat over het opstellen van een ondernemingsplan. Daar begint de weg van het management om een doelmatig en doeltreffend bedrijf te bouwen en wordt de noodzaak zichtbaar gemaakt van wat het bedrijf wil en moet doen. Ten slotte sluit dit boek aan op de cultuurverandering *Organisatiecultuur bij corporaties* en het boek over *Positief Leiderschap* van Kim Cameron.

Laten we het vergelijken met een bakkerij. U bepaalt welk soort brood moet worden gebakken, voor welke prijs en waar en hoe het verkrijgbaar moet zijn. Dit volgt ook uit het ondernemingsplan. Daarin staat bijvoorbeeld dat de bakkerij voor het volk (zeg maar de corporaties) wil produceren en dat betekent voedzaam en gezond brood voor een schappelijke prijs. Je kan ook voor luxebrood gaan. Dat mag wat meer kosten en is exclusief alleen in de speciaalzaak te krijgen (zeg maar de Vesteda's). Beide soorten bakkerijen hebben bestaansrecht, maar streven een ander doel na. De eerste gaat voor gezonde wijken en de tweede voor euro's. Dit boek gaat niet over die keuze; die maakt u immers zelf. Daarvoor verwijzen we naar het eerste deel *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw*. Nee, nu gaan we het hebben over de bakkerij zelf. Waar komen de grondstoffen vandaan, hoe bakken we brood en hoe distribueren en verkopen we het? Het gaat over de inrichting van het primaire proces en daar verschillen de corporaties en de Vesteda's al minder. Er zijn helemaal geen verschillen meer als het gaat om het voeren van de administratie, personeelsbeleid, ICT en dat soort zaken. Beide bedrijfsvisies en benaderingen hebben ermee te maken.

In feite gaat het om een vernieuwing van de bedrijfsvoering van de corporatie als basis voor een adequaat bedrijfsinformatiesysteem. De noodzaak daarvan komt vast te staan bij het opstellen van het ondernemingsplan. Net als in de andere boeken over management bij corporaties, is de theorie (deel A) gescheiden van de praktische ontwikkeling (deel B). In deel A actualiseren we de theoretische onderbouwing van de onderwerpen bedrijfsprocessen, bedrijfsinformatie en leiderschap. De theorie over nut en noodzaak van bedrijfsprocessen en ontwerp en gebruik van balanced scorecards wordt toegelicht. Aansluitend komt dan in deel B het stappenplan

voor de implementatie van de instrumenten aan de orde. In vier hoofdstukken bespreken we het hele – ingrijpende – project. Het eerste hoofdstuk behandelt het project in zijn samenhang. Het tweede hoofdstuk gaat in op de basis; de bedrijfsprocessen. Het derde hoofdstuk bespreekt de samenhang van de bedrijfsinformatie met de strategie en in het afsluitende hoofdstuk gaan we in op het gebruik ervan, de gedragsverandering en de eisen aan de stijl van leidinggeven en leiding krijgen.

Tijdgebrek

De grote vijand is altijd weer tijdgebrek. Op het moment dat een onderneming beseft dat een doelmatig en doeltreffend functionerend bedrijf nodig is, is het druk, druk en nog eens druk. Nu is er altijd wel een aanleiding waardoor zaken niet meer lopen zoals gisteren en waardoor de onderneming haar doel moet bijstellen, nieuwe piketpaaltjes moet slaan en haar activiteiten op elkaar moet afstemmen. Maar zeker nu is dat nodig, gezien de nieuwe regels van het WSW, de vennootschapsbelasting en de opstelling van de rijksoverheid. Op het moment echter dat grootscheepse aanpak nodig is, ontbreekt het aan rust en tijd. De onderneming heeft het druk met allerlei zaken die om aandacht schreeuwen. De wens om de doelmatigheid en doeltreffendheid te verbeteren komt dan ook nooit op een gelegen moment. Onbewust weet iedereen dat orde op zaken stellen alleen kan door vanuit een gemeenschappelijke basis het geheel van de onderneming weer opnieuw op te bouwen. En dat kost tijd. Het is vergelijkbaar met ons bureau. Dat heeft de neiging overvol te raken met allerlei post, rekeningen, informatieoverzichten, offertes, vragen en wat dies meer zij. Er is geen doorkomen aan de vele stapels, alles lijkt urgent en brandbaar. Als deze omschrijving u bekend voorkomt, dan weet u dat de enige methode om schoon schip te maken is alles de revue te laten passeren en te toetsen aan de prioriteiten en doelen van dat moment. Het kost even tijd, maar u heeft daarna weer een helder beeld van wat er ligt en heeft van elk stapeltje besloten wat ermee moet gebeuren. Het levert een aantal acties op: u kunt ze opbergen, afwijzen of overdragen. Van de overige zaken weet u dat u ze aankan. Dat overzicht biedt u weer de rust die u nodig heeft om goed te kunnen functioneren.

Voor- en nadelen

Het hebben, maar ook het opstellen van een ondernemingsplan en een plan om te komen tot een doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering met adequate bedrijfsinformatie, is noodzakelijk en biedt vele voordelen. Zo wordt duidelijk dat inzicht en gegevens nodig zijn en worden blinde vlekken zichtbaar. We brengen risico's in kaart en bedenken alternatieven en rekenen ze door. Door een realistische verkenning van de toekomst, kan het management kansen en bedreigingen in beeld brengen en dromen formuleren om het hogere doel van de onderneming te realiseren. Afhankelijk van de kansen worden de schaarse middelen volgens een binnen de organisatie gedeeld plan ingezet. Doordat doelen en de weg waarlangs die bereikt worden zijn omschreven, kan de onderneming meten of zij die ook realiseert. Het maakt het ook mogelijk om met zowel de medewerkers als de omgeving erover te communiceren om op basis daarvan zowel intern als extern steun te mobiliseren. Een belangrijk voordeel is de onschatbare

waarde van het proces zelf. Een dergelijk proces, goed gepland, helder gecommuniceerd en met oog voor het HRM-aspect, verbindt, verbreedert en enthousiasmeert medewerkers.

Zo zijn er meer voordelen. Het belangrijkste is echter nog niet genoemd: een doelmatig en doeltreffend functionerend bedrijf is de basis voor het management van de onderneming. Het schept structuur, maakt het ontwerp van procedures mogelijk, biedt de basis voor de bedrijfsinformatie, een kwaliteitssysteem en de interne beheersing.

Voor alle duidelijkheid: er zijn geen nadelen, alleen oplosbare problemen die voortvloeien uit een verkeerd gebruik van de methode en het proces. Het belangrijkste is wel dat het maken van het ondernemingsplan en het plan om de bedrijfsvoering te renoveren teveel tijd en aandacht vergt. Teveel tijd en aandacht mondt uit in een te gedetailleerd plan waarvan de waarde wordt overschat. En hoewel we plannen maken om effectief te zijn, zijn plannen niet meer dan een referentiekader. Nooit mag het een dictaat en een handelingsvoorschrift zijn. Het is een leidraad, want te gedetailleerde plannen werken verstarrend en verzwakken de slagvaardigheid van de organisatie.

Een bijkomend nadeel van een te gedetailleerd plan is dat het lang duurt voordat het plan gereed is. Soms duurt het zo lang dat het de aandacht van de organisatie verliest en uiteindelijk als een mooi boek in de kast eindigt. De oplossing voor dit probleem is het ondernemingsplan en de vernieuwing van de bedrijfsvoering te zien als een groeimodel. Ze worden immers niet voor de eeuwigheid gemaakt en het is de bedoeling om ze jaarlijks bij te stellen. Beter is het om een plan op hoofdlijnen te maken en die stap voor stap te implementeren. In deel B doen we dat door eerst voor één proces de nieuwe werkwijze en het rapportagesysteem in te voeren en na evaluatie die aanpak uit te rollen over de hele organisatie.

Nog een waarschuwing. Afkijken kan niet. Geen onderneming is gelijk. De omgeving is verschillend, de markt is anders, het productenpakket varieert en er werken andere mensen. Verschillende bedrijven kunnen daarom alleen globaal een identieke strategie en daarop aangepaste bedrijfsvoering hebben. En omdat bedrijfsinformatie een vertaling is van de strategie in acties, kan die alleen op maat en door uzelf worden gemaakt. Natuurlijk is het wel nuttig en interessant om kennis te nemen van andermans aanpak. Maar niet om die klakkeloos over te nemen.

Draagvlak

Goede bedrijfsvoering heeft ook te maken met draagvlak. Want wat is de reden dat u de bedrijfsvoering wilt aanpassen? Van groot belang bij het opstellen van een ondernemingsplan en het aanpassen van de bedrijfsvoering is de wijze waarop de leiding de medewerkers hiervoor interesseert en betreft bij het opstellen en uitwerken ervan. Iedereen bij dit proces betrekken kan niet, maar alleen de directeur is te weinig. Het creëren van draagvlak is van groot belang en begint op het moment dat de leiding besluit om vanuit een nieuw ondernemingsplan ook de bedrijfsvoering aan te passen. Tijdens het proces moet de leiding steeds weer bedenken hoe de

organisatie erop zal reageren. Desgewenst kan het belangrijk zijn om in het allereerste stadium een voorlichtingsbijeenkomst te organiseren en tussentijds met de medewerkers en andere belanghebbenden over de voortgang te overleggen. Verstandig is om hier van tevoren rekening mee te houden en in de planning momenten daarvoor in te bouwen.

1.2 Spelregels en het gebruik van het boek

Het opstellen van een nieuwe bedrijfsvoering met dit boek is te vergelijken met een bouwbeschrijving van een Legobootje of IKEA-kast. Stap voor stap wordt de lezer meegenomen in het (her)ontwerpen van de bedrijfsprocessen (hoofdstuk B2), het daarop afstemmen van de noodzakelijke bedrijfsinformatie (hoofdstuk B3) en de gedragsverandering en de eisen aan de stijl van leidinggeven en leiding krijgen (hoofdstuk B4). In de bouwbeschrijving worden voor elk hoofdstuk de bijbehorende bijeenkomsten, voorbereiding, agenda en nazorg besproken. Bij de voorbereiding hoort impliciet het kennismaken van de theorie over het betreffende onderwerp. In de bouwbeschrijving blijft die tot het minimum beperkt. Voor de uitgebreide bespreking van de achterliggende theorie zijn de volgende hoofdstukken in deel A bedoeld. Waar nodig geven we bij de behandeling van onderwerpen hulpmiddelen en voorbeelden. Ook gaan we in op werkzaamheden die nodig zijn voor de uitwerking van onderdelen en de voorbereiding van de volgende bijeenkomst.

Projectteam

Duidelijk is dat de vernieuwing van de bedrijfsvoering geen individuele sport is. Iedereen moet meedoen, maar zoals gezegd: dat is praktisch niet haalbaar. Daarom is het wenselijk dat het MT zich verantwoordelijk voelt voor de aansturing van het hele (ingrijpende) veranderingsproces. Het MT hoeft echter niet alles zelf doen. Voor de verschillende onderdelen worden projectteams en daarbinnen werkgroepen in het leven geroepen, met daarin de betrokken sleutelfiguren uit de organisatie. In dit geval komt er een projectteam (met werkgroepen) voor het (her)ontwerpen van de bedrijfsprocessen en een projectteam voor de inrichting van de bedrijfsinformatie. Specifiek zal ook de informatieverwerking en rapportage moeten worden geregeld. In dit boek gaan we er vanuit dat die naar behoren functioneren. Het is wel een aspect dat het MT – dat de algemene leiding heeft van het project – moet verifiëren en zo nodig moet bijstellen.

De omvang van de projectteams moet beperkt zijn, maximaal acht personen. Zij hebben als specifieke taak het (her)ontwerpen van de bedrijfsprocessen en de inrichting van de bedrijfsinformatie, maar bovendien om dat in overleg en in samenwerking te doen met de medewerkers die zij aansturen. De volgende spelregels zijn heilig:

- een korte doorlooptijd;
- een concrete planning met data;
- afspraak is afspraak.

De laatste regel lijkt evident, maar het gevaar van een strakke planning is dat één niet nagekomen afspraak om iets uit te zoeken of uit te werken, het hele proces ophoudt en

frustreert. Het aan het begin nagaan of de deelnemers aan het projectteam wel voldoende tijd willen en kunnen vrijmaken, is daarom van belang. Mocht dat op bezwaren stuiten, probeer daar dan in de vorm van bijvoorbeeld extra ondersteuning iets aan te doen. Het benoemen van een projectsecretaris is zo'n hulpmiddel. Die projectsecretaris mag echter niet verantwoordelijk zijn voor de voortgang. Die verantwoordelijkheid blijft voorbehouden aan de directeur-bestuurder als leider van het MT en aan de projectleiders van de twee projectteams. Een onafhankelijke voorzitter is een mogelijkheid om de tijdsbesteding van de deelnemers te beperken. Een dergelijke voorzitter houdt zich bezig met de voortgang van het proces, bewaakt het nakomen van afspraken en stelt het programma bij aan de hand van de voortgang van het proces. Kortom hij maakt het de leden mogelijk zich enkel te concentreren op de inhoud.

We gaan er vanuit dat de kennis aanwezig is in het projectteam. Met wat opfrissen in beperkte tijd, kunnen de leden van het projectteam stellingen onderbouwen. Zij kunnen de essentie van iets beknopt weergeven. Dat hoeft ook allemaal niet zo netjes, want elk stuk dat wordt gemaakt is alleen voor de leden van het projectteam bedoeld. Niet dat er geheimen zijn, maar om te voorkomen dat het maken van huiswerk teveel tijd kost en om te bewerkstelligen dat er een open en eerlijke discussie komt binnen het projectteam, zijn de stukken alleen voor de ogen van de teamleden bedoeld. Ook dat beperkt de voorbereidingstijd van de vergaderingen. Door de bank genomen zal de benodigde tijd voor teamleden de duur (drie à vier uur) van de bijeenkomst zijn. Per bijeenkomst een uur huiswerk en een uur voor het lezen van het huiswerk van de andere leden van het projectteam. Dus maximaal zes uur per bijeenkomst. Voor gemiddeld twee bijeenkomsten per maand (interval van twee weken) is dat vijftien uur per maand. Dat moet kunnen! Maar mocht onverhoopt deze tijdsbesteding toch een te zware claim leggen op sommige medewerkers of leidinggevendenden, dan is het verstandig daar in de aanloop van het project rekening mee te houden en reguliere werkzaamheden tijdelijk door collega's over te laten nemen.

Tien aandachtspunten

1. Een goede voorbereiding bepaalt voor 90 procent het succes van het project.
2. Van deelnemers aan de projectteams (en werkgroepen) mag worden verwacht dat ze open staan voor (de activiteiten van) anderen. Ze moeten in staat zijn om boven de eigen activiteiten uit te stijgen en kunnen denken in het grotere verband van het hele project.
3. Het kan voorkomen dat in het projectteam (of werkgroepen) om praktische redenen niet iedere functie is vertegenwoordigd. In die gevallen waar de leden over onvoldoende kennis beschikken, kunnen interne deskundigen apart worden geraadpleegd.
4. Het projectteam (en de werkgroepen) levert voorstellen en het verdient aanbeveling om alle relevante en betrokken medewerkers te vragen daarop te reageren.
5. Deelnemers moeten in staat zijn om eisen te formuleren voor de benodigde informatie en in staat zijn om verbetermomenten te signaleren en er iets mee te doen.
6. De uitgewerkte voorstellen vormen de weerslag van de bijeenkomsten. Daarnaast moet een actielijst worden bijgehouden van zaken die nog zullen worden uitgezocht, of waarvoor nog

- een beslissing nodig is. Het verslag is geen leugenbriefje, maar moet de deelnemers helpen bij het uitwerken van een onderwerp en wordt daarom direct na de bijeenkomst verspreid.
7. Vooraf wordt de planning op hoofdlijnen (inclusief data) en de samenstelling van projectteams en werkgroepen bepaald. De doorlooptijd moet beperkt zijn. De voorkeur verdient een schema met een interval van twee weken. Elke bijeenkomst begint met het bespreken van de afspraken en het vooraf gelezen huiswerk.
 8. De bijeenkomsten mogen niet te lang duren. Voor het projectteam twee keer anderhalf uur met een pauze van een half uur en voor de werkgroepen bijeenkomsten van maximaal twee uur. Zorg er ook voor dat de bijeenkomst niet wordt verstoord. Zo nodig kan de bijeenkomst buiten kantoor of kantooruren worden gepland.
 9. Bijeenkomsten worden altijd afgesloten met een vooruitblik op het volgende samenzijn. Aan bod komen de agenda en een inventarisatie van ieders taken. Dergelijke huiswerkopdrachten worden duidelijk (door wie, met welk doel en detail) omschreven in het verslag.
 10. Bij aanvang van het proces ontvangen de deelnemers een lege ordner dat als werkboek fungeert en wordt gevuld met de onderdelen die klaar zijn. Aan het einde van het proces bevat de ordner de voorgenomen plannen en besluiten.

Website

Voor meer achtergrondinformatie en hulpmiddelen en formats, verwijzen we naar de website www.corporatieadvies.nl. De website is direct benaderbaar via www.corporatieadvies.nl of via de websites van de samenwerkende adviesbureaus Atrivé, Nestas, roAg en Witteveen+Bos, die de site onderhouden. De website is alleen met een code toegankelijk. U als koper van dit boek kunt de code aanvragen via bijgeleverd aanvraagformulier. De code verstrekt op eerdere boeken is nog steeds geldig.

2 Achtergrond (bedrijfsvoering in ontwikkeling)

2.1 Van Plato naar planning

Dat de wereld in een steeds toenemend tempo verandert, is een algemeen aanvaard feit. Hoe daarop adequaat kan worden gereageerd is echter onbekend. Juist de bedrijven die tevreden zijn, komen door schade en schande tot de conclusie dat de enige zekerheid onzekerheid is. Dat leidde eind vorige eeuw tot een omslag in het denken van managers hoe een organisatie het beste kan worden aangestuurd. De blik wordt dan van buiten naar binnen gericht. Niet dat de omgeving en de klanten niet belangrijk zijn, maar de capaciteit van de organisatie om zich snel aan nieuwe situaties te kunnen aanpassen, wordt doorslaggevend. En als managers daarvoor naar binnen kijken, merken ze dat de organisatie geen machine is. Het zijn geen regeltjes en systemen, maar mensen die samenwerken. En dat is lastig, want een computer of een auto bijvoorbeeld kun je aan- en uitzetten of opvoeren, maar hoe doe je dat met mensen? Deze zoektocht is niet nieuw en al vanaf de 18^e eeuw zijn managementgoeroes op zoek naar de heilige graal van de allesomvattende managementtheorie (zie kader). En het is maar de vraag of die er door alle veranderingen ooit zal komen. Het is ingewikkeld. Er is niet één remedie, hooguit een stand van zaken. Duidelijk is dat aan het einde van de 20^e eeuw de gekende weg ophoudt te bestaan. De excellente organisatie bestaat niet. In tien jaar tijd verdween eenderde van de bedrijven die in 1970 nog in de Fortune 500 stonden. Onzekerheid is troef. Twee van de drie reorganisaties mislukt. Het verleden biedt geen zicht meer op de toekomst. En als over die toekomst geen zekerheid is te verkrijgen, dan is de enige voorbereiding die rest om de organisatie op álles voor te bereiden. De organisatie is niet meer te vergelijken met een racewagen die doelmatig en snel zijn doel bereikt, maar met een terreinwagen die geen weg nodig heeft.

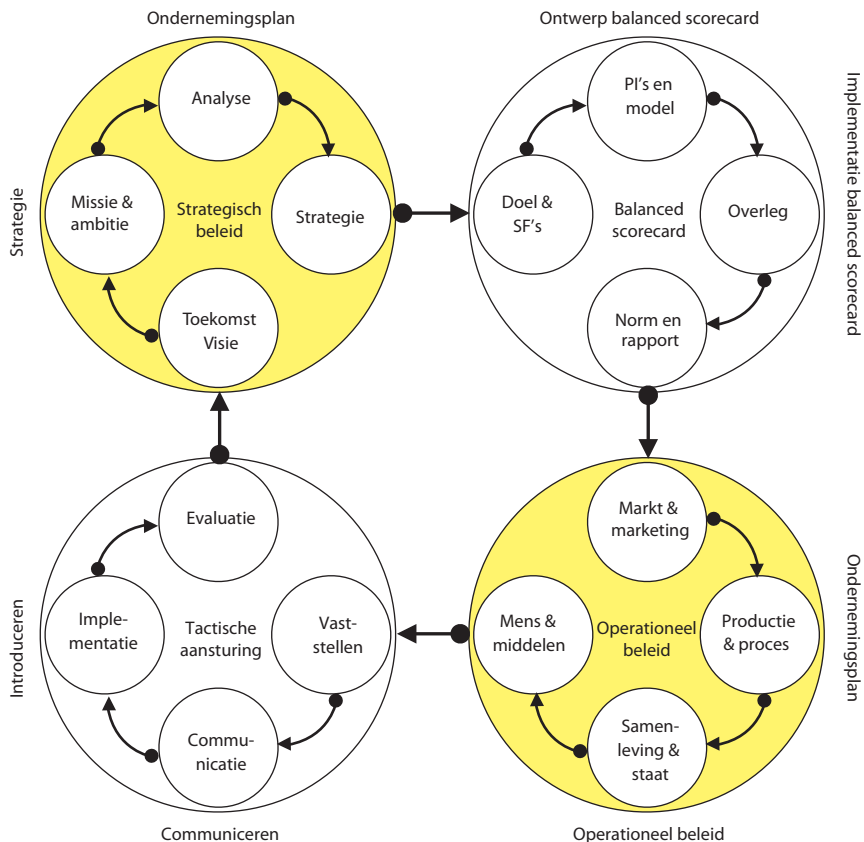
Organisatiekunde begint in de klassieke aanpak met het wetenschappelijk management van Smith (eind 18^e eeuw) en Taylor (eind 19^e eeuw). De aandacht is dan op doelmatigheid en productie gericht. Aspecten als arbeidsdeling worden onderzocht door het ontleden van het menselijk gedrag (Gilbreth's tijd- en methodestudies, 1917). Een bredere, meer algemene op de hele organisatie toepasbare invalshoek komt van Fayol (1841-1925) en Weber (1864-1920). Zij bestuderen de administratieve organisatie en ontwikkelen regels en controlemiddelen voor de doelmatige organisatie. In het verlengde ligt de strategische beleidsvorming (Wissema, 1986) en de procesmatige benadering bij het herontwerpen van organisaties (Champy & Hammer, 1993). De humanistische lijn (gedragkundig management) is een reactie op de klassieke aanpak en begint bij Mayo met zijn Hawthorne experimenten tussen 1924 en 1932, Maslow (1943) en Weick (1969) en is nu bij Drucker (1983, 1993) en Senge (1984, 1994). Er wordt aandacht gevraagd voor het menselijke aspect en men gaat onderzoeken hoe groepen en individuen in een bedrijf functioneren en kunnen worden aangestuurd. Follet (1941) betoogt dat het menselijke aspect niet gescheiden mag worden

van het mechanische en concentreert zich op de relaties binnen ondernemingen. Na de Tweede Wereldoorlog wordt binnen de organisatiekunde naar integratie gestreefd. Bekend zijn de theorie van Douglas McGregor over mensbeelden x en y (1960) en de benadering van de verbetering van het functioneren van teams binnen bedrijven (Belbin, 1984). Maar eerst nog staat doelmatigheid voorop (Chandler, 1962), zijn concurrentievoordelen belangrijk en moeten bedrijven zich beperken tot hun kerncompetenties (Porter, 1980). Dan is begin jaren tachtig sprake van een omslag, waarbij de voornamelijk Amerikaanse managementpraktijk wordt ingekleurd met niet-financiële aspecten, zoals de stijl van management, significante waarden, sleutelvaardigheden en staf (McKinsey 7-S, Peters & Waterman, 1982). De blik wordt – door de toenemende complexiteit van de besturing – meer intern gericht. Het is niet alleen meer registreren en verantwoorden, maar het wordt beheersen en plannen. In plaats van meten wordt het managen van prestaties. Het verschil tussen Porter's Concurrentiestrategie (1980) en Concurrentievoordeel (1985), Toffler's The Third Wave (1980) en In Search of Excellence van Peters & Waterman (1982) markeren dit kantelpunt.

Planning

Planning, strategisch management en strategische beleidsvorming, zijn termen die passen in de wetenschappelijke lijn. Over planning en strategie is veel geschreven. Henry Mintzberg (1994) pleit er in zijn *Opkomst en ondergang van strategische planning* voor om planning toch vooral als een proces te zien. Planning ordent, analyseert en rationaliseert. Daarna wordt besloten. Voor strategie bepleit Mintzberg een benadering die zowel uitgaat van de harde werkelijkheid buiten de organisatie als de werkelijkheid van de organisatie zelf. In 1995 doen Hamel en Prahalad een poging om de strategie als managementinstrument nieuw leven in te blazen. Zij vragen zich af hoe het komt dat verliezende ondernemingen zich richten op de oude theorie van Porter over concurrentiestrategie (1980) en trachten te beschermen wat was, terwijl succesvolle ondernemingen juist op zoek zijn naar nieuwe concurrentieruimte, zich een beeld vormen van de toekomst en zich daar op voorbereiden. Zij schrijven hun boek op het moment dat veel managers hun bedrijven trachten te optimaliseren door de afdeling strategie op te heffen en de nadruk te leggen op doelmatigheid en afslanken. En dat terwijl ze zich juist zouden moeten toeleggen op het creëren van nieuwe markten. Kaplan & Norton – de peetvaders van de balanced scorecard – bepleiten ook het nut van een goede strategie. Daarbij gaan ze zelfs zover dat ze het strategisch management en het operationele management als twee aparte cycli van leren en beheersen zien. Bij het operationele management dient de begroting als planning- en controlesysteem en wordt budgetteren als beheersinstrument belangrijk. In het strategisch management definieert het management de strategie en vertaalt die naar de balanced scorecard. Die scorecard biedt dan weer de basis voor terugkoppeling naar de klant, de medewerker en naar innovatie.

De verschillende onderdelen die van belang zijn voor het opstellen van een ondernemingsplan zijn samengebracht in het eerste deel: *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw*. Daarin is de structuur van de 4ling® geïntroduceerd. In dat model zijn twee rode draden samengebracht op één weefgetouw. De cyclus van beleid is de eerste rode draad, het aanpassen en verbeteren van de organisatie de tweede. De waardeketen van Porter wordt gebruikt om beide benaderingen op elkaar af te stemmen (het weefgetouw). De cyclus van beleid maken wordt gevormd door (1) het proces van het opstellen van een strategie (strategisch beleid), (2) het meetbaar maken (met bijvoorbeeld een balanced scorecard), (3) het vertalen in acties (operationeel beleid) en (4) het implementeren. Jaarlijks wordt de strategie geëvalueerd en dat is dan het startpunt voor een nieuwe cyclus (zie figuur 1).



FIGUUR 1: STAPPENPLAN DOEL EN STRATEGIE BEPALEN

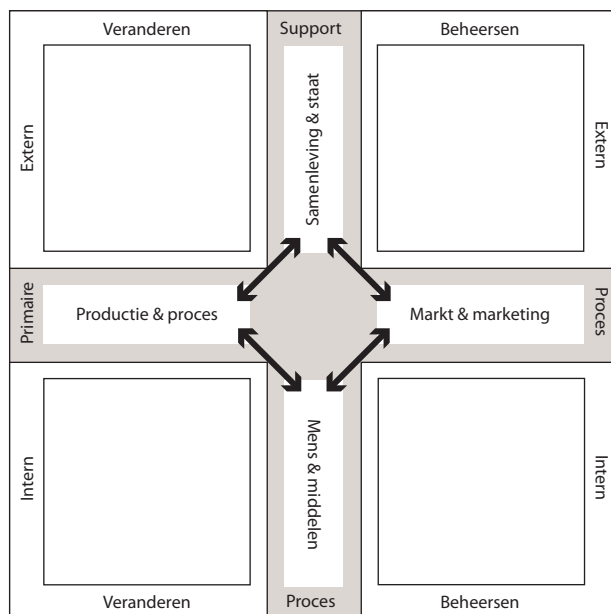
Het bepalen van de strategie kent vier stappen. Eerst kijkt de organisatie naar de nabije toekomst en de voor de onderneming relevante ontwikkelingen (stap 1). Vanuit die gemeenschappelijke toekomstvisie stelt ze missie en ambitie vast (stap 2). Het zijn de concrete formuleringen van wat een organisatie doet en impliciet wat ze in de door haar geformuleerde toekomst wenst te bereiken. Met het toekomstbeeld voor ogen en de taak die daar ligt (missie en ambitie), start de verkenning en analyse van de feitelijke situatie (stap 3). In stap 4 voegt de organisatie alles samen en stelt een strategie op voor de komende jaren.

Voor het verkennen en analyseren (stap 3) is een ordening uitgewerkt die de basis vormt voor de 4ling[®]. Die ordening wordt gebruikt bij het formuleren van de strategie, bij de bedrijfsprocessen, bij het bepalen van de relevante bedrijfsinformatie en bij het bespreekbaar maken van de organisatiecultuur. De 4ling[®] is ontwikkeld voor de serie managementboeken voor corporaties en vindt zijn oorsprong in de jaren zeventig en tachtig. De basis ligt bij Porter (1992) en Simons (2000) en bij het model van de concurrerende waarden van Cameron & Quinn (2006). Porter onderscheidt de activiteiten die te maken hebben met wat wordt geproduceerd (het primaire proces) en de algemene voor elk bedrijf geldende ondersteunende activiteiten (de ondersteunende processen). In de 4ling[®] worden activiteiten die behoren tot het primaire proces in twee verzamelingen verdeeld. Het zijn de activiteiten die een bedrijf moet beheersen wil het producten kunnen afzetten en activiteiten moeten veranderen en aanpassen aan de noden van de tijd. De verdeling van de activiteiten die behoren tot het primaire proces op de schaal beheersen-veranderen, is ook te begrijpen vanuit de termen denken en doen. De markt, het marktaandeel, de klant, de vraag, moet worden doordacht en beheerst. Vervolgens komt het erop aan het product en het productieproces te veranderen (doen). Het primaire proces (zie figuur 2):

- *Markt & marketing*: marktsegmentatie en de marketingmix, met speciale aandacht voor strategisch voorraadbeleid, onderhoud- en verhuurbeleid en het aan- en verkoopbeleid.
- *Productie & proces*: bouwen, beheren, productie overige diensten en innovatie, waarbij het strategisch voorraadbeleid de richtlijn is voor de werkwijze en organisatie van het beheer.

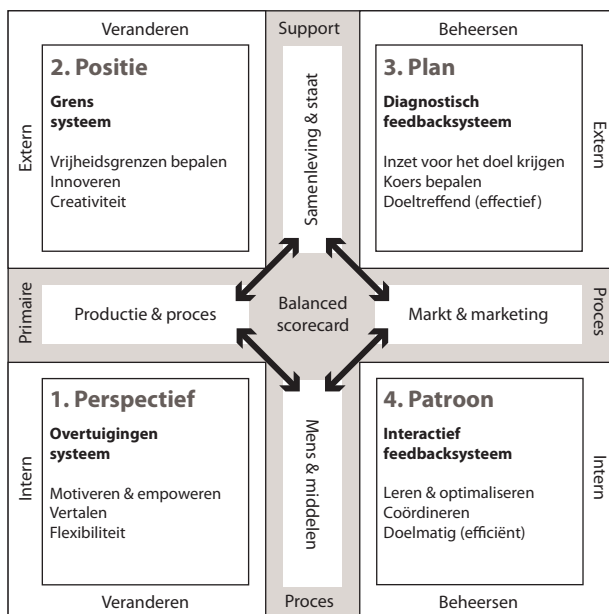
Ook de ondersteunende processen in de 4ling[®] worden in twee verzamelingen verdeeld. Nu op de schaal intern–extern. Het zijn de activiteiten die te maken hebben met de omgeving van het bedrijf (de externe factor) en de activiteiten die slaan op het bedrijf zelf (de interne factor):

- *Samenleving & staat*: de wetgeving en het BBSH met de zes verantwoordingsvelden, de fiscus en het aspect milieu.
- *Mens & middelen*: de productiemiddelen kapitaal, kennis, mensen, organisatie, administratie, management, personeelsbeleid, bedrijfsprocessen, ICT en inkoop.



FIGUUR 2: DE PRIMAIRE PROCESSEN IN RELATIE TOT DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN VAN PORTER

In stap 3 (verkenning en analyse) gebruikt de organisatie de indeling om alle relevante aspecten op te sporen, te analyseren en het geheel aan te vullen met een concurrentieanalyse, een risicoanalyse of benchmarking. Vervolgens formuleert ze de strategie (stap 4) met behulp van de vier P's (perspectief, positie, plan en patroon) van Robert Simons. De eerste twee hebben met veranderen te maken en gaan over uitgangspunt en doel, *perspectief* en *positie*, respectievelijk de interne en de externe focus. De andere twee P's zijn op beheersen gericht en nu gaat het over het *plan* – de feitelijke activiteiten en hun samenhang – en daarnaast de mogelijke alternatieven, het *patroon*, respectievelijk de externe en de interne focus. De 4P's van Simons passen in het schema dat wordt gevormd door de tweedeling binnen het primaire proces en de tweedeling van de ondersteunende activiteiten van Porter (zie figuur 3).



FIGUUR 3: DE VIER P'S VAN SIMONS IN RELATIE TOT DE WAARDEKETEN VAN PORTER

- P1** *Perspectief*: In het *overtuigingsysteem* stemt het bedrijf normen & waarden, de historie en achtergronden af op de toekomstbeelden en de idealen die de onderneming wil realiseren. Dat geeft zicht op de kansen en mogelijkheden in de markt. Kernwoorden zijn *vertalen & motiveren*.
- P2** *Positie*: In het *grenssysteem* gaat het over risicomanagement. Dat brengt de potentiële risico's in beeld, bepaalt de beheersmaatregelen en is te vergelijken met de remmen van een auto. Het heeft de functie om de auto tot stilstand te brengen, maar geeft daardoor de bestuurder het vertrouwen om op topsnelheid te kunnen rijden. Bij het stellen van effectieve grenzen ligt de nadruk op *innoveren & positioneren*. Creativiteit is hier de vereiste vaardigheid om nieuwe wegen te kunnen vinden.
- P3** *Plan*: Het *diagnostisch feedbacksysteem* dient als de ruggengraat van de onderneming, waarbij de nadruk ligt op het realiseren van het plan zelf. Kernwoorden zijn *koers bepalen & doeltreffen*. Het systeem is te vergelijken met een thermostaat of een automatische piloot. Het diagnostisch feedbacksysteem geeft het management zicht op afwijkingen van voorgenomen plannen, terwijl de autonomie van medewerkers of afdelingen niet wezenlijk wordt aangetast. Doeltreffen is het credo.
- P4** *Patroon*: Het *interactief feedbacksysteem* gebruikt de organisatie om de doelmatigheid te verbeteren. Het gaat om het ontwikkelen van alternatieve patronen om de strategie doelmatiger te kunnen realiseren. Kernwoorden zijn *coördineren & optimaliseren*. Op basis van de zichtbare resultaten en de afwijking van gestelde of verwachte doelen, is het mogelijk dat het management met de medewerkers discussieert over achterliggende redenen.

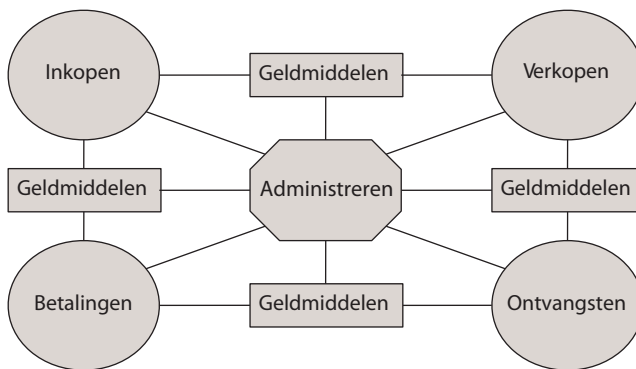
2.2 Van administreren naar arrangeren

Iemand zonder doel zal aan het einde van de week, na dagen hard werken, niet tevreden zijn. De vraag is immers niet te beantwoorden of het juiste werk is gedaan, of het voldoende was, of juist teveel. Misschien was op vakantie gaan een betere tijdsbesteding geweest? Wie zal het zeggen? Voor een bedrijf geldt hetzelfde. Doelen formuleren en meten of die worden gehaald, is van groot belang voor een bedrijf. Maar ja voordat we gaan meten, moeten we weten wat we willen meten. Vroeger, een eeuw geleden, was dat eenvoudig. De wereld was overzichtelijk, er waren de K's van kerk, kroeg en kapitaal en het doel van een bedrijf was geld verdienen voor de eigenaar. Slaan we vandaag de dag een managementboek open, dan begint het met de stelling dat alles sneller verandert en nog complexer en dynamischer wordt en dat het niet meer om geld alleen gaat. Andere zaken zijn belangrijk geworden zoals continuïteit, het belang van de klanten of de aandeelhouders. En dan mag het bedrijf het belang van de medewerkers of het maatschappelijk nut van de onderneming zeker niet vergeten.

Willen we meten, dan moet bekend zijn hoe het bedrijf werkt en hoe de mensen in de organisatie samenwerken. Iedereen doet immers niet wat hem of haar goedgevalt, maar heeft (als het goed is eenduidige) afspraken met anderen gemaakt over wanneer iets wordt aangeleverd, wat er dan mee wordt gedaan en aan wie het wanneer en onder welke voorwaarden wordt afgeleverd. Wanneer een vakman bijvoorbeeld van het bedrijfsbureau een reparatieverzoek ontvangt, gaat hij naar de woning, repareert wat kapot is en levert zijn ingevulde werkbon af. Simpel, dat onthouden we wel. Maar het is ingewikkelder. Want er gaat heel wat vooraf aan die eenvoudige handeling. De klant belt, mailt of komt aan de balie met zijn reparatieverzoek. Die moet worden genoteerd en ingepland. Dan moeten de onderdelen die nodig zijn voor de reparatie aanwezig en voor de vakman toegankelijk zijn. Hij moet weten hoe de reparatie te verhelpen. En na het repareren is het nog niet afgelopen. Gebruikte materialen moeten worden bijbesteld en aangevuld, afval verwerkt, kosten en uren moeten worden geregistreerd en doorberekend en wellicht wordt ook de klant nog benaderd met de vraag of het naar wens is gegaan en in sommige gevallen moet de klant ook nog een rekening krijgen. Het zal duidelijk zijn dat naarmate de wereld dynamischer, complexer en onoverzichtelijker wordt, steeds meer afspraken nodig zijn om het geheel te kunnen blijven beheersen.

Voor elk bedrijf – commercieel of niet – is de financiële doelstelling een van de centrale doelen. Om die te kunnen bewaken is een administratie nodig en om die administratie te kunnen inrichten zijn afspraken vereist. Afspraken over de structuur van het bedrijf, over functies, bevoegdheden, kostenplaatsen, enzovoort. Daardoor wordt het mogelijk een jaarrekening op te stellen en afhankelijk van de (financiële) resultaten nieuwe plannen te maken. Die plannen worden vastgelegd in een begroting en zijn gebaseerd op afspraken over kosten en opbrengsten. Dan gaat het over budgettering. Voorwaarden daarvoor zijn concrete doelen, organisatiestructuur, delegatie, duidelijkheid over bevoegdheden en verantwoordelijkheden en hoe, wat, wanneer, waar en door wie wat moet worden gedaan. En om ze te kunnen volgen worden die afspraken na verloop van tijd op papier vastgelegd: de werk- of bedrijfsprocessen.

Onze stelling is dat elk bedrijf zijn administratie zo moet organiseren dat het primaire proces doeltreffend en doelmatig verloopt. De administratieve organisatie is immers geen doel op zich, maar een middel en van alle tijden. Het vakgebied van de administratieve organisatie (AO) is dan ook oud. In Nederland is de basis in 1962 gelegd door Starreveld met zijn boek *Leer van de administratieve organisatie*. Het gaat dan over de waardenkringloop. In die kringloop worden de verbanden tussen de verschillende bedrijfsprocessen weergegeven, waarbij de administratie de spin in het web is (zie figuur 4). Dat moest ook wel, want ook dan worden zaken complexer en de computer is nog lang niet in beeld. Die komt later. En dat geeft onmiddellijk een heel andere kijk op het geheel.



FIGUUR 4: ADMINISTRATIEVE ORGANISATIE EN DE WAARDENKRINGLOOP VAN STARREVELD

De ontwikkelingen in de microtechnologie en de groeiende aandacht voor de administratieve organisatie maakten het mogelijk om de computer in te zetten bij de administratie voor het verwerken van gegevens. In de jaren zestig en zeventig leidde dat tot grootschalige automatiseringsprojecten. Het initiatief om de bedrijfsprocessen schematisch voor te stellen, zodat de koppeling met de computer mogelijk wordt, kwam dan ook uit de wondere wereld van de automatisering. De computer kan immers niet denken en heeft strikte eenduidige regels nodig. Veel van de teken- en registratiemethoden van vandaag stammen uit die periode en vinden hun oorsprong in de informatica en de systeemleer. De huidige technieken zijn gebaseerd op de eerste breed toegepaste methode ISAC uit 1978 en de data flow-diagrammen (DFD's 1979). Ze werken op basis van het principe uit de systeemtheorie van input-throughput-output. Nadeel van deze twee technieken is dat de exacte procesafloop niet goed in beeld komt. Ook nu komt de informatica te hulp met netwerkschema's, stroomdiagrammen en programmastructuur-diagrammen (PSD's of Nassi-Schneidermann-diagrammen). Geheel in stijl verschijnen begin jaren tachtig dan de leerboeken over de administratieve automatisering (Leijnse en Beek, 1983).

Dan volgt ook snel de omslag van enkel registreren van de bedrijfsprocessen naar analyseren en zelfs veranderen van de bedrijfsprocessen! Die mogelijkheid biedt kansen voor een scala van belanghebbenden, specialisten en deskundigen om te doen wat ze nooit konden. Zo kan de

accountant de bedrijfsprocessen wijzigen om de controlewerkzaamheden te vereenvoudigen. De informaticus kan de automatisering er makkelijk aanhaken en de controller zal de bedrijfsprocessen inrichten met het oog op het beoordelen van de doelmatigheid (niet het verbeteren van de doelmatigheid). En dan is er nog de kwaliteitsmanager (INK, ISO) die ook zo zijn wensen heeft over de wijze waarop de bedrijfsprocessen worden vastgelegd. En de medewerkers van de administratieve organisatie gaan dikke uniforme handboeken produceren. Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke benadering op problemen stuit. Het voegt immers niet echt iets toe en is voor de mensen op de werkvloer moeilijk te begrijpen.

Vaak worden de interne controle en de administratieve organisatie in een adem genoemd. Ze hebben zelfs een eigen afkorting gekregen: IC/AO. In een dergelijk geval is er sprake van het Engelse woord control in de betekenis van beheersen. Het gaat dan over zelfcontrole, externe controle en interne controle. Stakeholders, toezicht, accountants, jaarrekening, verslaglegging en verantwoording zijn de termen waarover het dan gaat.

Maar ja, het gaat er toch om de productie doeltreffend en doelmatig te laten zijn? Het gaat toch om het primaire proces en niet om het tevreden stellen van de accountant of het de administratie makkelijk maken. Dus waar zijn de echte gebruikers? Te vaak wordt het opstellen van de bedrijfsprocessen gezien als iets wat accountants, controllers en administrateurs doen. Het is niet iets van de mensen op de werkvloer, vinden zij. Zij worden er doorgaans niet of slechts zijdelings bij betrokken. Terwijl het juist een instrument is om het primaire proces goed in beeld te krijgen (en daardoor te verbeteren). Middenkader, lijnmanagers en medewerkers die het dagelijkse werk doen, kunnen begrijpelijk beschreven en verbeelde bedrijfsprocessen met elkaar bespreken en evalueren en daarna verbeteringen aanbrengen.

Dit boek heeft niet betrouwbaarheid als invalshoek, maar doelmatigheid. Het gaat over de bedrijfsprocessen, maar niet met de bedoeling een goede interne controle mogelijk te maken. Overigens is dat wel een gewaardeerd nevenproduct van de bedrijfsprocessen, maar niet het uiteindelijke doel. Het doel is om door het (her)ontwerp van de processen de organisatie beter te beheersen. Het doel is om de inspanningen van de organisatie ook daadwerkelijk te laten aansluiten op de strategie van het bedrijf. Want het hebben van een geweldige interne controle zonder dat de doelen worden bereikt is niet te verkopen. Net zo min als het de bedoeling is om maar ten koste van alles het doel te bereiken.

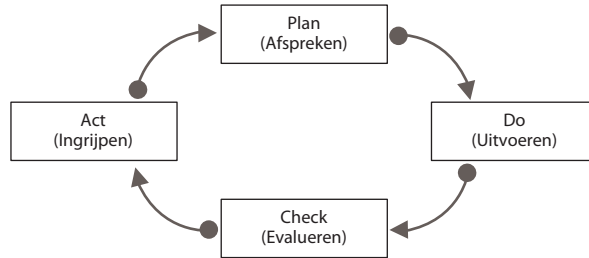
Uitgangspunt is dat management van bedrijfsprocessen tot doel heeft de doelmatigheid van de organisatie te verbeteren. We zitten in het model van de 4ling[®] (zie figuur 7), rechtsonder bij intern beheersen. Het gaat om coördineren en optimaliseren. Het gaat om het vertalen van de gegevens in te nemen maatregelen. In essentie is het beschrijven van de bedrijfsprocessen de basis voor een groot feedbacksysteem. Het gaat erom dat straks, vanuit resultaten die afwijken van de norm, binnen vijf minuten is te analyseren hoe dat komt. Dat kan alleen als de operationele informatie (die de medewerker wekelijks voor zijn functioneren nodig heeft), ook de

basis is voor de tactische informatie (die de manager gebruikt voor het aansturen van het proces en zijn afdeling) én de basis is voor de strategische informatie in de balanced scorecard. Het gaat daarmee om de samenhang van de bedrijfsinformatie. Als bedrijfsprocessen, de persoonlijke prestatie-indicatoren, de managementinformatie en de balanced scorecard met elkaar zijn verbonden, krijgt het management pas grip op het bedrijf. Pas dan wordt het mogelijk om de bedrijfskosten verantwoord te beperken en te beheersen! Het biedt de medewerkers het handvat om met elkaar daarover in gesprek te gaan. Het maakt leren van elkaar mogelijk en bevordert de flexibiliteit en is op die manier ook de basis voor nieuwe creatieve ideeën en oplossingen.

De PDCA-cirkel

In de administratieve organisatie is planning en beheersing (planning en control) het managementinstrument bij uitstek. Historisch gezien is planning een rationeel denkproces, waarin activiteiten worden uitgezet die uiteindelijk de strategie van een organisatie vormen. Een dergelijk proces kan in meer of mindere mate zijn geformaliseerd en de uitkomst is een serie beslissingen. Een formeel planningsproces maakt gebruik van procedures. In deze procedures staat aangegeven wie de plannen moet opstellen, goedkeuren en evalueren. Verder is bekend wanneer en langs welke wegen het strategisch plan tot stand komt. Door het standaardiseren van planningsactiviteiten krijgt het proces een voorspelbaar karakter en kan de doeltreffendheid van het proces worden verhoogd. Het resultaat van een strategisch managementproces is een strategisch(e) plan(ning), waarin staat welke positie een organisatie in de toekomst wil innemen en hoe ze die gewenste situatie (stapsgewijs) kan bereiken.

Plannen maken is van alle tijden. Zonder planning geen piramides en onvoldoende voedselvoorraden in het oude Egypte. Zonder planning geen veldtochten van Mongolen, Grieken of Romeinen. Ook toen was planning nodig om de voortgang van grote operaties te monitoren en te voorzien van mensen en middelen. In de loop van de tijd is planning door militaire organisaties verder ontwikkeld. Het ging daarbij niet alleen om de veldslag zelf, maar meer en meer om voorbereid zijn op mogelijke veldslagen. Het plannen en beheersen van de kracht werd belangrijk en kreeg inhoud door het rekruteren van soldaten, het fabriceren van wapens en het bouwen van verdedigingsinstallaties. Daarnaast werd opleiding en training van manschappen onderdeel van de militaire organisatie. De introductie van regels moest ervoor zorgen dat de organisatie voorspelbaar werd. Het stelde de militaire top in staat om na te denken over de lange termijn: het begrip strategische planning was geboren. Strategische planning is het georganiseerde proces waarbinnen beslissingen op systematische en gecoördineerde wijze worden voorbereid, genomen en ingevoerd. Het doel van een strategische planning is de reductie van onzekerheid.



FIGUUR 5: DE PDCA-CIRKEL OF DEMING-CIRKEL

Strategie stelt een organisatie in staat te overleven door zuinig om te gaan met de beschikbare middelen en rekening te houden met betrokkenen, een onzekere toekomst en een complexe omgeving. Met een strategie wil een organisatie doelen bereiken langs precies uitgestippelde wegen. Noodzakelijk voor het realiseren van de strategie is bijsturing en daarvoor is registratie nodig, kortom planning en beheersing (planning en control). Planning en beheersing maken daarom deel uit van het managementcontrolproces, omvat plannings- en beheersingsactiviteiten en vormt de schakel tussen de strategie van de organisatie en de uitvoering van activiteiten. De plannings- en beheersingscyclus staat bekend als de Demingcirkel (plan, do, check, adapt/act, zie figuur 5). Het operationele ondernemingsplan dat is gemaakt na het doorlopen van het strategisch managementproces, geeft richting aan de strategie en daarop gebaseerde uitvoeringsplannen en doelstellingen. Met behulp van processen, mensen en middelen geeft de organisatie hieraan inhoud. Vervolgens meet ze de behaalde resultaten. Afwijkingen tussen plan en realisatie leiden – na analyse – tot verbeteringen. De controller van de onderneming is verantwoordelijk voor de plannings- en beheersingscyclus. Deze cyclus heeft de afgelopen decennia ingrijpende ontwikkelingen doorgemaakt.

1960-1970: registratie en verantwoordelijkheid

In de jaren zestig wordt de behoefte aan overzicht en inzicht zo manifest dat deze aspecten speciale aandacht krijgen. Het begint met de registratie van de prestaties en is bedoeld om verantwoording af te leggen. De registratie is niet gericht op controleren – het Engelse woord control staat voor beheersen – maar op informatie, weten en leren. Reageren wordt pas later belangrijk. Eerst ligt de nadruk op de beschrijving van de resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (RVB's)¹. Het doel van de RVB's in relatie tot de registratie van prestaties is, om de taken van medewerkers te kunnen koppelen aan functies en vervolgens de bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden te verbinden aan de te leveren prestaties. Functies kunnen we nu beoordelen en waarderen.

¹ We hebben het over RVB's en niet over TBV's. TBV staat voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en RVB voor resultaat(gebieden), verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een taak is het werk dat iemand is opgelegd of de arbeid die moet worden verricht (zie ook taakcultuur). Onder resultaat verstaan we wat door een doelgerichte handeling of proces wordt geleverd (zie ook doelcultuur). De term resultaat of resultaatgebied past beter in de huidige tijd waarbij de verantwoordelijkheid voor het resultaat, meer dan in het verleden, bij de medewerker wordt gelegd.

Ook wordt het mogelijk om een functionaris enkel te belasten met registrerende functies en een andere met controlerende functies. Deze functiescheiding wordt op verschillende plekken in organisaties doorgevoerd. Een voorbeeld is de functiescheiding tussen een inkoopafdeling en de boekhouding. De inkoopafdeling verzorgt de centrale inkoop van alle goederen en diensten voor de onderneming (inclusief prijsafspraken en leveringsvoorwaarden), terwijl de boekhouding aan de hand van een bestelbon van de inkoopafdeling controleert of de leveranciers de juiste facturen (inclusief leverancierskortingen) hebben gestuurd. Na deze controle wordt de factuur betaalbaar gesteld. Deze functiescheiding zorgt ervoor dat de registratie en controle betrouwbaar kunnen worden uitgevoerd. Een ander voorbeeld is de scheiding tussen de verkoopafdeling en de boekhouding. Nu zorgt de verkoopafdeling voor de centrale verkoop van goederen en diensten van een onderneming, waarbij de boekhouding controleert of de klanten hun facturen betalen.

Anders gezegd: de inkoop- en verkoopafdeling registreren de in- en verkoop van goederen en diensten en de boekhouding verantwoordt de kosten van de inkoop en de opbrengsten van de verkoop in de financiële administratie. Dit alles gebeurt achteraf, waardoor tussentijdse bijsturing niet mogelijk is. Budgetten worden tussentijds ook niet aangepast. Het overzicht ontstaat door bepaalde functies van medewerkers en afdelingen van elkaar te scheiden. De ene registreert en de andere legt verantwoording af. De functiescheiding creëert duidelijkheid binnen een organisatie en maakt het traceren van werkstromen tussen afdelingen mogelijk. Registratie en verantwoording dus.

Vanaf het moment dat er meer dan een persoon werkt in een bedrijf, is er sprake van arbeidsdeling en zijn afspraken nodig voor de afstemming. Als niet duidelijk is hoe een en ander is geregeld, ontstaat al snel chaos. En dat is niet de bedoeling en dus wordt alles zoveel mogelijk vastgelegd. We noemen het de administratieve organisatie en Starreveld definieert het begin jaren zestig als 'het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens voor het besturen in enge zin of het doen functioneren en beheersen van een huishouding voor verantwoording die daarover moet worden afgelegd'.

Starreveld heeft, doordat hij de nadruk op verantwoordten heeft gelegd, zijn stempel gezet en is verantwoordelijk voor het fenomeen functiescheiding. Als verantwoording wordt afgelegd met behulp van de informatie uit de AO, dan is betrouwbaarheid een voorwaarde en die kan in het systeem van de klassieke AO alleen door functiescheiding worden gewaarborgd. Dat heeft als gevolg dat de wijze van werken – vastgelegd in de bedrijfsprocessen – wordt aangepast om de kwaliteit van de administratie te laten stijgen. Dat is een belangrijk moment, omdat voor het eerst niet het primaire proces en de primaire doelstelling van het bedrijf leidend zijn voor hoe de dingen gebeuren, maar de betrouwbaarheid van de rapportage daarover. En het zal ook niet de laatste keer zijn!

1970-1980: planning en beheersing

De veranderingen, de groeiende complexiteit en differentiatie en de voortdurende versnelling nopen bedrijven in de jaren zeventig en tachtig tot een verdere beheersing van de activiteiten. Na de jaren van wederopbouw en onder invloed van managementgoeroes uit de jaren zeventig zoeken zij het antwoord in het vergroten van de doelmatigheid. Die grotere doelmatigheid moet voortkomen uit het beperken van de activiteiten tot de kernactiviteiten en het behalen van schaalvoordelen door middel van fusies. De technologische ontwikkelingen op het gebied van de informatieverwerking maken het mogelijk verbanden te leggen tussen planning, doelen en budgetten. Managers – geconfronteerd met budgetteringsperikelen waarvoor ze niet echt uitgerust zijn – krijgen behoefte aan een functie die de planning, doelen en budgetten niet alleen registreert, maar ook tussentijds bijsturen mogelijk maakt. Dit alles aan de hand van duidelijke normen die van tevoren op grond van ervaringen zijn vastgesteld. Voor deze activiteiten wordt een nieuwe functie gecreëerd: de controller. De controller is degene die de planning- en controlcyclus samen met het management opstelt en bewaakt. Hij bekijkt niet alleen achteraf, maar ook tussentijds of de juiste normen worden gehaald. Dat laatste houdt in dat het mogelijk is om budgetten, normen en doelen tussentijds aan te passen.

1980-1990: performance measurement

De volgende fase is dat bijsturing gaat plaatsvinden op basis van financiële kengetallen en het formuleren van meetpunten en indicatoren. Door de financiële stromen binnen een onderneming te meten, kan de organisatie vaststellen of die kengetallen positief of negatief zijn. Vervolgens is actie en bijsturing mogelijk. De rol van de controller wordt door zijn specifieke kennis van het meten belangrijker. Hij wordt verantwoordelijk voor het verzamelen van ervaringscijfers, waaruit trends zijn te destilleren. Het vakgebied van de controller wordt een professie. De importantie binnen de organisatie neemt toe en de controller gaat deel uitmaken van het management. Hij ondersteunt vanuit zijn centrale positie op het gebied van prestatiemetingen (performance measurement) het management. Managementinformatie in de vorm van managementrapportages wordt belangrijk als meet- en stuurinstrument en de frequentie van de rapportages neemt toe van een keer per kwartaal naar maandelijks. Meten is weten als wetenschap is volwassen geworden en daarmee ook de rol van de controller.

1990-2000: performance management (de balanced scorecard)

Dan volgt de stap van het meten van de prestaties naar het managen van prestaties: het performance management. De kern is nu inzicht in de samenhang tussen indicatoren. Het gaat niet meer alleen om de financiële informatie, maar ook om de niet-financiële. De oorzaak van deze omslag is dat de managementgoeroes – die eerder aandrongen op outsourcen en het beperken van de activiteiten tot de kernactiviteiten – hebben ontdekt dat er veel meer factoren verantwoordelijk zijn voor het succes van een onderneming dan alleen het bevorderen van de doelmatigheid. Porter heeft het eerst over concurrentiestrategie en kijkt naar buiten. Vervolgens ontwikkelt hij zijn model van de waardeketen, waarbij zijn aandacht juist naar binnen is gericht. Dan krijgen niet alleen de externe factoren hun plek, maar worden alle aspecten van een

onderneming geordend in primaire en ondersteunende (en besturende) factoren en vervolgens uitgebreid behandeld. Deze tendens gaat niet voorbij aan de accountants. De inmiddels prominente vertegenwoordigers van de accountants Kaplan/Norton gaan begin jaren negentig experimenteren met wat ze dan noemen de corporate scorecard. In het kader van planning en beheersing en performance measurements worden alle aspecten benoemd en in balans tot elkaar beoordeeld en bijgehouden. De managementinformatiecyclus met zowel financiële als niet-financiële informatie is nu een feit.

De balanced scorecard is in 1990 ontwikkeld door Robert Kaplan en David Norton. Op basis van een corporate scorecard (van het Nolan Norton Institute) ontwikkelden zij een nieuw model van prestatiemetingen waarin alle mogelijke aspecten zijn ondergebracht en geordend in vier dimensies (financieel, klanten, interne processen en innovatie). In de literatuur zijn diverse definities van een balanced scorecard te vinden. Steeds komen twee aspecten naar voren: het beheersingsaspect en het strategische aspect. Kaplan en Norton achtten de balanced scorecard het middel om de strategische doelstellingen te verduidelijken, te communiceren en te evalueren. Voor hen is de balanced scorecard het logische resultaat van het proces van analyseren van de onderneming, resulterend in strategische doelstellingen die worden vertaald in een strategie. De strategie bestaat uit kritische succesfactoren, die op hun beurt worden gekwantificeerd in prestatie-indicatoren. De voor de strategie belangrijke indicatoren krijgen een plaats in de balanced scorecard.

2000-2010: kwaliteitsdenken

Eind jaren negentig is er dan opnieuw aandacht voor de bedrijfsprocessen, maar dan vanuit het begrip kwaliteit. Vanwege de economische situatie is een fundamentele herbezinning nodig en dat leidt dan tot de zogenoemde Business Process Redesign. Daarbij stond in eerste instantie de vraag centraal hoe met minder middelen hetzelfde resultaat kon worden behaald of met dezelfde middelen meer resultaat. Hoe kan de organisatie dus worden verbeterd? Het Total Quality Management (TQM) dat in de Verenigde Staten is ontwikkeld, waait over naar Europa in de vorm van het EFQM-model en later naar Nederland onder de naam het INK-managementmodel. Dan is kwaliteitsdenken meer dan verbeteren alleen en komt vernieuwen en ontwikkelen ook aan bod. In het INK-managementmodel wordt dat duidelijk door de relatie tussen de blokken Leiderschap en Strategie & beleid, de centrale plaats voor de bedrijfsprocessen en de vier resultaatgebieden.

Maar we zijn er nog niet. Inmiddels is de indeling van de oorspronkelijke balanced scorecard ook door de uitvinders (Kaplan & Norton) verlaten en heet nu strategiekaart. Eigenlijk is het een schaalmodel van de onderneming, waarbij oorzaak en gevolg zijn ingebouwd: 'Als we hier drukken, dan gebeurt daar wat'. Om zoiets te laten werken, om te kunnen budgetteren en relevante managementinformatie te kunnen opstellen, zijn adequate bedrijfsprocesbeschrijvingen onmisbaar. Daarbij gaat het om meer dan alleen betrouwbaar en doelmatig gegevens verwerken. Klantgerichtheid, flexibiliteit en betrouwbare levertijden

zijn minstens zo belangrijk voor de continuïteit van de organisatie. De toenemende dynamiek in de omgeving en de kritische opstelling van klanten stelt hogere eisen aan organisaties. Het vereist externe oriëntatie en een betere interne organisatie. Maatwerk is nodig en dat kan alleen als de organisatie haar blik op de klant richt en daar flexibel en doelmatig op reageert. Verder zijn de mogelijkheden van de informatietechnologie sterk verbeterd. Daardoor zijn monotone werkzaamheden verdwenen en ontstaat ruimte voor denkwerk. Gelukkig zijn de medewerkers, door een hoger opleidingsniveau, daar in toenemende mate ook op voorbereid.

3 Aanpak (bedrijf in ontwikkeling)

De bedoeling van dit boek is om het management van een corporatie een aanpak te bieden om grip te krijgen op de eigen organisatie. We richten ons op het beheersen van het beheersingssysteem, met specifiek aandacht voor de bouw van twee belangrijke onderdelen van dat systeem en hoe daar beheerst mee om te gaan. Respectievelijk doelmatige bedrijfsprocessen, de balanced scorecard en de daarop af te stemmen stijl van leidinggeven. Uitgangspunt is dat corporaties ingewikkelde bedrijven zijn en – ondanks alle kritiek – een onmisbare functie vervullen in de Nederlandse samenleving. Maar de ontwikkelingen gaan snel en van corporaties worden nieuwe, nog radicalere initiatieven verwacht en daarvoor zijn ook nieuwe en ingrijpend andere wijzen van management vereist. Die ontwikkeling blijft niet beperkt tot de introductie van nieuwe managementinstrumenten, maar heeft onvermijdelijk ook gevolgen voor medewerkers en leidinggevendenden. Zij beïnvloedt de wijze waarop medewerkers met elkaar en de klant omgaan en de wijze waarop leidinggevendenden met elkaar en medewerkers dat doen. Dit nieuwe gedrag komt er niet vanzelf, maar moet worden gemanaged.

In het hoofdstuk hiervoor hebben we de ontwikkeling van het denken over het beheersingssysteem toegelicht. Duidelijk werd dat er in de afgelopen decennia fundamentele veranderingen zijn doorgevoerd in de wijze waarop mensen samenwerken en worden aangestuurd. We hebben het dan over functiescheiding, de introductie van de controller, de ontwikkeling van de mogelijkheden om prestaties te meten, maar vooral om ze te managen. Die ontwikkeling vond plaats bij bedrijven. Daar dwingt de markt het bedrijf en zijn medewerkers sterk te letten op doelmatig en doeltreffend functioneren. Veronachtzaming daarvan leidt immers tot een snelle dood. Die ontwikkeling heeft tijd gekost. Het betrof nota bene een periode van een halve eeuw. En in vijftig jaar kunnen mensen langzaam wennen aan de veranderingen en nieuwe spelregels.

Voor corporaties ligt dat anders. Tot eind vorige eeuw liepen ze aan de leiband van de koepelorganisaties en de rijksoverheid. Regelgeving (BTIV en BBSH) deed in de sector dienst als bijbel. Daarin stond hoe de exploitatie van een sociale huurwoning te berekenen, hoe de administratie in te richten compleet met de formats voor de bijlagen van een jaarverslag. Velen in onze sector kennen nog het boek met de fluit. Een gezamenlijke uitgave van het NCIV en de NWR. Daarin gingen de koepels nog verder. Het was een handboek met daarin de regels, voorschriften, modelberekeningen, voorbeelden van alle denkbare huurcontracten en noem maar op. Tekenend voor hoe de sector de regels toen zag, was de kaft en de titel: *Spelregels voor corporaties*, met daarbij een prachtige foto van een scheidsrechtersfluit. Zo is het spel en zo zijn de regels.



Tegenwoordig is dat beter. In de sector staan nu overleg, consensus en aanvaarding van besluiten hoog in het vaandel. Extern wordt lang en met uithoudingsvermogen overlegd met huurdersverenigingen, bewonerscommissies, medewerkers, andere corporaties, instellingen en gemeenten. Ondanks het feit dat prestatieafspraken tussen gemeente en corporaties al jaren voorgeschreven zijn, is in slechts een beperkt aantal gemeenten daarvan sprake en ondanks dat blijven corporaties onvermoeibaar hun beleid afstemmen op dat van de gemeente. Ook intern is er sprake van een machtsevenwicht. De positie van de OR in een corporatie is doorgaans sterk. Managers besteden veel tijd aan intern overleg en geven medewerkers in hoge mate zelfstandigheid. Ook de raden van toezicht leggen regelmatig hun oor te luister bij medewerkers en nemen soms zelfs ingrijpende besluiten enkel op basis van die informatie.

In tegenstelling tot het bedrijfsleven, waar de tucht van de markt de inrichting van het bedrijf dicteert, bepalen bij corporaties de interne verhoudingen de wijze waarop wordt gewerkt. Dat heeft duidelijk voordelen, maar gaat ten koste van de doelmatigheid van de organisatie. Zo stegen de bedrijfskosten bij corporaties de afgelopen jaren met gemiddeld 10 procent per jaar (Bedrijfstakinformatie Aedes). Volgens een recent onderzoek van Berenschot is de overhead bij corporaties met 34 procent van het aantal fte's, twee keer hoger dan het gemiddelde bij vergelijkbare organisaties (Huijben, 2008/2010). Nog een aanwijzing is te vinden in het FLOW arbeidsmarktonderzoek. Daaruit blijkt dat bijna 20 procent van de werknemers in de sector een leidinggevende functie heeft, terwijl dat landelijk nog geen 7 procent is (FLOW, 2007/32).

De corporaties hebben overigens wel degelijk aandacht voor de professionalisering van hun bedrijf. Na de bruterij zijn corporaties ondernemingsplannen gaan maken, hebben ze de bedrijfsvoering verbeterd en managementinstrumenten ingevoerd, zoals kwaliteitsbeleid, de balanced scorecard, competentie management en resultaatmanagement. Uit onderzoek blijkt echter dat die nieuwe instrumenten en werkwijzen maar moeilijk beklijven. In vergelijking met de ontwikkeling bij het bedrijfsleven moest de invoering dan ook heel snel gebeuren, bovendien door mensen die op dat gebied weinig kennis en ervaring hadden.

Gelukkig kan het wel en is het betrekkelijk eenvoudig. Vanuit de interne analyse – noodzakelijk voor het opstellen van het ondernemingsplan en de strategie – wordt duidelijk wat er volkshuisvestelijk en bedrijfsmatig moet veranderen. Volkshuisvestelijk weten we ook hoe dat moet. De sleutel is het strategisch voorraadbeleid. Voor de bedrijfsmatige verbetering van de organisatie missen we als sector nog zo een standaard. Met dit boek willen we daar in voorzien. We beschrijven de methode om grip te krijgen op de bedrijfsvoering. Op hoofdlijnen komt de aanpak in dit boek erop neer dat we (1) de bedrijfsprocessen op doelmatigheid inrichten, (2) de informatie automatisch laten produceren die medewerkers nodig hebben om zicht te krijgen op het doelmatig uitvoeren van hun eigen werkzaamheden, (3) de relatie leggen met de operationele, de tactische en de strategische bedrijfsinformatie en (4) het gebruik van deze

nieuwe instrumenten aansturen vanuit positief leiderschap. De eerste twee stappen behandelen we in hoofdstuk B2, de derde stap in hoofdstuk B3 en het afsluitende hoofdstuk B4 gaat in op de stijl van leidinggeven en leiding krijgen².

Nieuw in deze aanpak is de wijze waarop bedrijfsinformatie een cruciale rol gaat spelen. Nieuw is dat de medewerkers vanuit de bedrijfsprocessen dagelijks en wekelijks informatie krijgen over hun prestaties. Nieuw is dat die operationele informatie de basis is voor de tactische informatie die de manager nodig heeft voor het bewaken van het procesresultaat en de strategische informatie (de balanced scorecard), die het management zicht geeft op de realisatie van de gekozen strategie. Nieuw is ook dat het management weliswaar goed uitlegt aan de medewerkers waarom deze werkwijze noodzakelijk is, maar doortastend is in het gebruik ervan. Afspraak is afspraak wordt het credo. Het voorkomen van structurele fouten het uitgangspunt. Ervoor zorgen dat de medewerkers de competenties hebben om hun werk goed te doen wordt een essentiële factor. Ten slotte wordt het laag in de organisatie leggen van de verantwoordelijkheid, bij de medewerker dus, de cruciale factor. Voorwaarde is dan wel dat de medewerker die verantwoordelijkheid ook kan dragen. Hij krijgt daarvoor (1) de kennis en ervaring die voor zijn functie noodzakelijk is (competentiemanagement), maar hij krijgt ook (2) dagelijks zicht op de prestaties die hij verricht. Zo kan hij de kwantiteit en de kwaliteit daarvan zelf bewaken.

Die basale bedrijfsinformatie voor de individuele medewerker is nieuw in onze sector. Medewerkers zullen daarvoor hun uren én hun prestaties moeten gaan bijhouden. En dat is nieuw. Ze moeten eraan wennen dat ze hier via de computer wekelijks overzichten van krijgen. En ze moeten begrijpen dat zij op basis van die informatie in actie moeten komen. In het voorbeeld van de telefoniste krijgt zij informatie over het percentage met succes doorverbonden telefoongesprekken. Als zij dat percentage af ziet nemen, moet ze zich afvragen wat zij zelf kan doen om daar verandering in aan te brengen. Ligt het buiten haar mogelijkheden, dan kan ze de hulp inroepen van haar leidinggevende. Samen kunnen ze dan nagaan wat er zou moeten veranderen en vervolgens die veranderingen binnen de organisatie voorstellen en doorvoeren.

We hebben het dan over prestatiesturing. Zoals gezegd, het bedrijfsleven heeft daar de afgelopen decennia veel ervaring mee opgedaan, zowel positieve als negatieve. De voor- en nadelen zijn door Hans de Bruijn, hoogleraar bestuurskunde aan de Technische Universiteit Delft, in zijn boek *Managers en professionals* beknopt beschreven (2008). De belangrijkste voordelen zijn dat prestatiemeting (1) een belangrijke stimulans is voor presteren, (2) leidt tot transparantie en verantwoording afleggen en (3) de basis is voor leren en de organisatie verbeteren. Maar daartegenover staat dat prestatiemeting ook een prikkel is voor strategisch gedrag. Neem het fenomeen wachtlijsten. Doelmatiger gaan werken is een oplossing om de wachtlijsten te

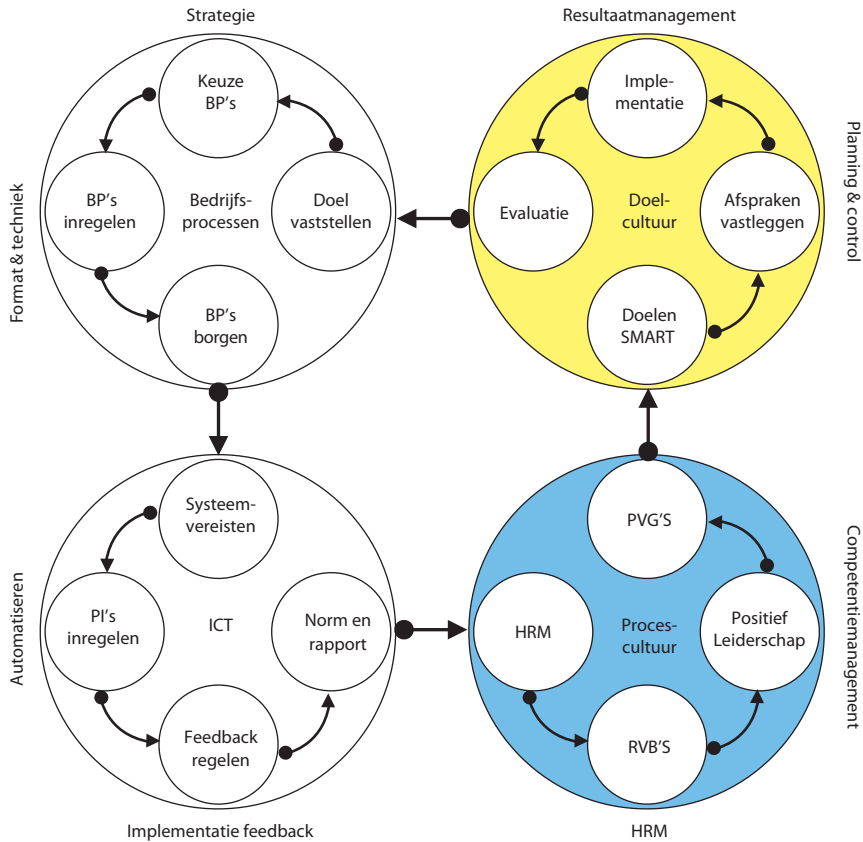
² Om te verhinderen dat de oude organisatiecultuur als een rem gaat fungeren, is de organisatiecultuur onderdeel van het plan van aanpak om de organisatie te transformeren. Voor de aanpassing van de organisatiecultuur verwijzen we naar het proces en het jargon om de organisatiecultuur te bespreken en aan te passen, zie *Organisatiecultuur bij corporaties*, 2006.

reduceren, maar patiënten buiten de wachtkamer laten wachten zodat ze niet meetellen in de statistiek ook. Van dit soort oplossingen zijn veel voorbeelden bekend, zoals de vwo-leerling in klas vier niet te laten blijven zitten, maar naar de havo te sturen. De neiging van corporaties om wachtlijsten regelmatig op te schonen is een voorbeeld dichterbij huis.

Prestatiemeting kan dus voor- en nadelen hebben. Het kan leren bevorderen, maar ook tot strategisch gedrag leiden. Het kan de bureaucratie reduceren, maar ook bevorderen. Als aan prestatiemetingen consequenties worden verbonden, kan het zelfs leiden tot pervers gedrag. Daar ligt ook de angst van medewerkers om hun uren en prestaties bij te houden. Als ze bang zijn daardoor een promotie mis te lopen, zullen ze weerstand bieden aan het project dat we in dit boek voorstaan. Dat vereist van de leidinggevendenden veel. Die angst is wel begrijpelijk omdat we in de sector de neiging hebben om op fouten te sturen. Doordat we ons minder richten op het voorkomen van structurele fouten, rest niets anders dan de gevolgen te bestrijden. Leidinggevendenden komen dan in actie als er iets fout is gegaan en gaan naar de medewerker die de bui al ziet hangen. Een aansluitende verhuur heeft te lang geduurd, een reparatieverzoek is zoek geraakt, een planning is niet gehaald. Door dit soort zaken komt de leidinggevende in actie en gaat met een negatieve boodschap naar de medewerker. Nooit komt hij met een positief bericht van hoe geweldig de medewerker zijn werk heeft gedaan. Niet omdat de leidinggevende dat niet zou willen, maar hij weet het gewoon niet. Er worden immers geen prestaties bijgehouden.

Vandaar dat we in het afsluitende hoofdstuk B4 ingaan op de stijl van leidinggeven die noodzakelijk is om te werken met prestatiemeten voor de lerende organisatie. Die stijl is noodzakelijk om de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen. We hebben het dan over positief leiderschap. Het is de stijl van leidinggeven die aansluit bij de organisatiecultuur die nu dominant is bij corporaties (**teamcultuur**), maar ook goed bruikbaar is in een organisatie die structurele fouten wil voorkomen en gericht is op doelmatig en doeltreffend werk (**procescultuur**).

Samenvattend is de aanpak om vanuit het (her)ontwerpen van de bedrijfsprocessen de doelmatigheid van de organisatie te verbeteren. Bij de bedrijfsprocessen wordt het doel vastgesteld en de keuze gemaakt van de belangrijke bedrijfsprocessen. Die worden ingeregeld en later geborgd. De ICT wordt zodanig aangepast, dat het systeem geschikt is om dagelijks feedback te geven aan medewerkers, proceseigenaren en het management. De bedrijfsprocessen zijn vervolgens de basis voor competentie management, het kenmerk van **procescultuur**. Als alles goed is ingeregeld, medewerkers informatie krijgen over hun dagelijks functioneren en ook beschikken over voldoende competenties (kennis en vaardigheden), is het tijd voor resultaatmanagement, het kenmerk van de **doelcultuur** (zie figuur 6).



FIGUUR 6: ONTWIKKELING VAN PROCESCULTUUR NAAR DOELCULTUUR

3.1 De levenscyclus van een organisatie

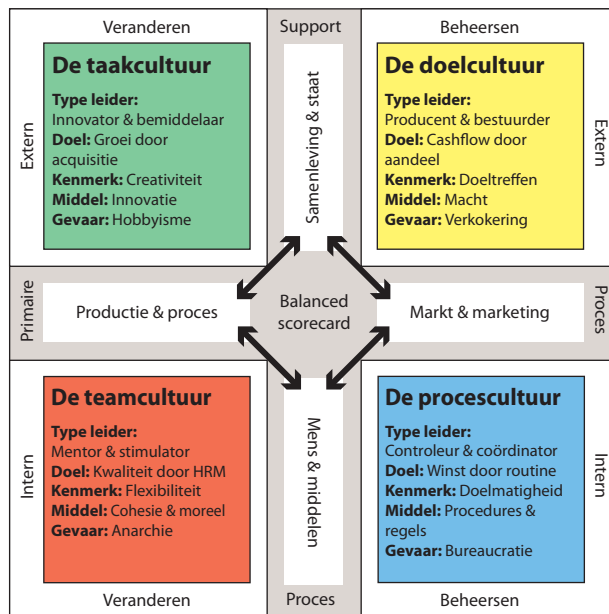
Nieuwe bedrijfsprocessen, spelregels en procedures. De andere benadering van de klant. Het zijn allemaal redenen om specifiek aandacht te gaan besteden aan het karakter van de organisatie. Aan de waarden en normen, de omgangsvormen, kortom aan de organisatiecultuur. Niet ten onterechte, want veranderingen in de organisatie (instrumenten of werkwijzen) worden niet zomaar geaccepteerd (Cameron, 1995). Willen veranderingen kans van slagen hebben, dan moet bekend zijn of ze passen binnen de organisatiecultuur. Zo niet, dan moet een van de twee of beide worden aangepast. Voorwaarde daarvoor is dat die organisatiecultuur ook kan worden beschreven in termen die bruikbaar zijn voor het management van organisaties.

Voor het veranderen van de organisatiecultuur is de indeling in veranderen-beheersen versus extern-intern weer bruikbaar (de 4ling®). Het levert vier kwadranten op met daarin telkens een van de vier extreme cultuurtypen. Linksonder (intern-veranderen): de **teamcultuur**, rechtsonder (intern-beheersen): de **procescultuur**, rechtsboven (extern-beheersen): de **doelcultuur** en

linksboven (extern-veranderen): de **taakcultuur**. Het is een indeling die we in de bedrijfskunde vaker terug zien. Dat is handig, want het biedt de mogelijkheid om deze kwadranten te koppelen met andere managementmodellen en instrumenten. Door het model van de 4ling® te verbinden met de cultuurvragenlijsten, kan de organisatiecultuur worden gemeten en in beeld worden gebracht (zie figuur 7, bijlage 1, 2, 3 en *Organisatiecultuur bij corporaties*, 2006). We geven van elk van de vier cultuurtypen een korte omschrijving:

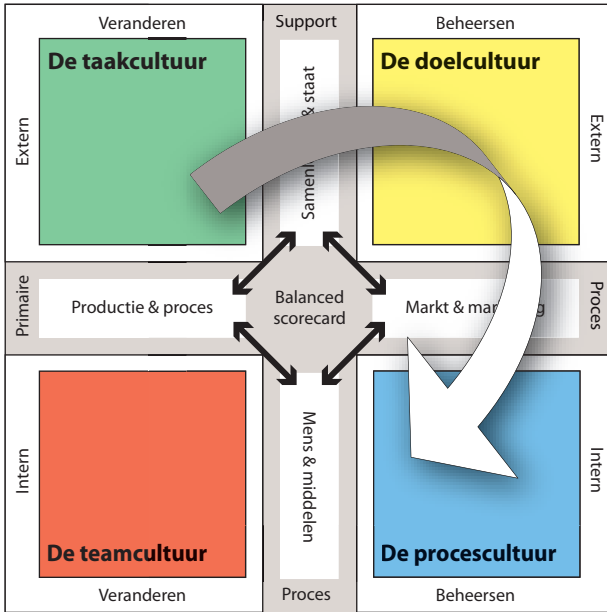
- 1 **Taakcultuur**. Het gaat om de werkzaamheden. De werkwijze is de stap-voor-stap-methode, waarbij al werkende het doel in zicht komt. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte genegeerd of aangepast. Fouten maken mag. Medewerkers zijn nieuwsgierig, vernieuwend en steken hun nek uit. De organisatie bevordert initiatief en vrijheid. Het zijn platte en informele organisaties waar mensen open communiceren. Succes staat voor nieuwe producten. De leiderschapsstijl is die van de innovator & bemiddelaar. Leiders durven risico's te nemen. Centraal staan creativiteit en improvisatie en de kern is op groei en de toekomst gericht. Voorbeelden zijn de afdelingen Research & Development, laboratoria, reclamebureaus en de vliegtuigindustrie. Het gevaar is hobbyïsme.
- 2 **Teamcultuur**. Het accent ligt op aanpassen. De werkwijze is om de functie af te stemmen op de medewerker. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte ruimer geïnterpreteerd. De leiding verbetert fouten maar bestraft ze niet en controleert medewerkers niet. De organisatie zorgt voor zekerheid en consensus. Bij de communicatie ligt de nadruk op onderhandelen. Succes staat voor zorg voor mensen. De leiderschapsstijl is die van de mentor & stimulator. Centraal staan teamwerk, vertrouwen, loyaliteit, zorg en het voorkomen van conflicten. De kern is de mens. Voorbeelden zijn detailhandel, makelaardij en groepspraktijken. Het gevaar is anarchie.
- 3 **Procescultuur**. Alles draait om systemen, regels en procedures. De werkwijze is om geformaliseerde doelen te realiseren. Systemen, regels en procedures worden geoptimaliseerd. Het is van belang om structurele fouten te voorkomen. De leiding controleert de medewerkers. De organisatie is onpersoonlijk en geeft geen individuele vrijheid, maar regelt en controleert en zorgt voor zekerheid. Communicatie gaat over het vastleggen van verantwoordelijkheden, meten en documentatie. Succes staat voor routine. De leiderschapsstijl is die van de controleur & coördinator. Centraal staat het proces. De kern is ratio, processen en plannen. Voorbeelden zijn verzekeringsmaatschappijen, banken, overheden en organisaties die producten leveren met een lange levenscyclus, zoals de vastgoedsector. Het gevaar is bureaucratie.
- 4 **Doelcultuur**. De nadruk ligt op resultaat. De werkwijze is om mensen doelgericht in te zetten. Systemen, regels en procedures worden geschonden als ze niet bijdragen aan het doel. Fouten kunnen niet bestaan. Medewerkers zijn gehoorzaam en voeren instructies uit. De organisatie is een logisch geheel dat wordt aangestuurd op basis van macht. Communicatie is eenrichtingsverkeer. De leider wil weten of alles gebeurt zoals is afgesproken. Succes staat voor marktaandeel. De leiderschapsstijl is die van de producent & bestuurder. Centraal staan positie en winnen (van de concurrent) en de kern is doeltreffen. Voorbeelden zijn

politiebureaus, marketingafdelingen, operatiekamers en organisatieadviesbureaus. Het gevaar is verkokering.



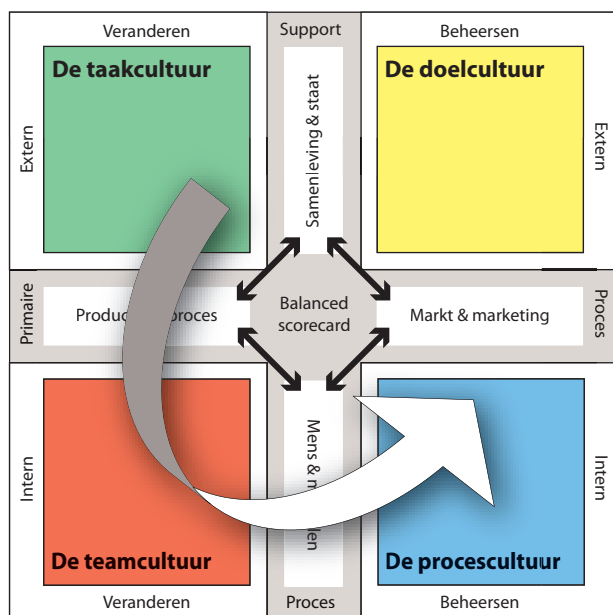
FIGUUR 7: DE 4LING® EN DE VIER CULTUURTYPEN

Elk van de vier cultuurtypen komt in een bedrijf in meer of mindere mate voor. De dominantie van een van de vier is afhankelijk van een groot aantal factoren, zoals de medewerkers, geld, omgeving en de fase in de levenscyclus van het product. Een bedrijf dat faxen verkoopt heeft nu eenmaal andere problemen dan bedrijven die kranten verkopen of nieuws op internet. De ontwikkeling van het product heeft een effect op de organisatiecultuur. En die ontwikkeling draait met de klok mee (zie figuur 7). Vertaald naar de 4ling® wordt het idee van een nieuw product geboren in bedrijven of afdelingen met een **taakcultuur**. Omdat een bedrijf niet zonder financiële middelen kan, zal het daarna eerst voor omzet moeten zorgen en vervolgens moet met die omzet rendement worden gehaald. Dat komt tot uitdrukking door het product tot wasdom te brengen in een omgeving met de kenmerken van de **doelcultuur** en daarna winst te behalen in een omgeving met de kenmerken van de **procescultuur**. Vervolgens moet de levenscyclus worden verlengd en daarvoor is flexibiliteit nodig: het kenmerk van **teamcultuur** (leren). Quinn legt uit dat managers op dezelfde manier denken (1998). De manager vraagt zich af wat de klant wil en hoe hij dat goed kan leveren. De focus is doeltreffendheid, het kenmerk van de **doelcultuur**. Als hij zijn klant behoudt en tevreden stelt, verschuift zijn aandacht naar de interne organisatie en de doelmatigheid daarvan (**procescultuur**). Zijn ook hier de resultaten bevredigend, dan gaat hij zich richten op de flexibiliteit, het kenmerk van de **teamcultuur**. Het gaat er nu om met dezelfde mensen en organisatie verschillende dingen tegelijk te kunnen doen.



FIGUUR 8: DE LEVENSCYCLUS VAN EEN PRODUCT

De levenscyclus van een product is van invloed op de organisatiecultuur van een onderneming, maar ook de fase van de levenscyclus van de organisatie zelf is van belang (zie figuur 8). Deze draait echter tegen de klok in (Cameron & Quinn, 2006)! Vertaald naar de 4ling® is het idee voor een nieuw product of het zien van het gat in de markt, aanleiding om een bedrijf op te richten. De kenmerken van de organisatiecultuur zijn dan die van de **taakcultuur**. Naarmate een bedrijf omzet genereert zal het aantal mensen stijgen dat er werkzaam is. In het begin is dat aantal te overzien, zullen mensen elkaar persoonlijk kennen en dat tekent dan de organisatiecultuur van het bedrijf als een teamcultuur. Stijgt het aantal mensen, dan is in toenemende mate behoefte aan regels en afspraken in de vorm van procedures en het vastleggen van de bedrijfsprocessen inclusief de RVB's. Groeit het bedrijf verder, dan zal steeds meer behoefte bestaan aan overzicht en duidelijke aansturing. Deze normale groei en ontwikkeling – organisaties veranderen tegen de klok in – is van belang bij het bepalen van de strategie om van de huidige organisatiecultuur in een gewenste organisatiecultuur terecht te komen. Daarom wordt organisaties die een dominante **teamcultuur** hebben (zoals de corporaties conform de metingen vanaf 2003 voortdurend aantonen) en meer doelgericht willen werken, geadviseerd om zich eerst de kenmerken van de **procescultuur** eigen te maken (orde op zaken te stellen) en dan pas te proberen de kenmerken van de **doelcultuur** te bevorderen (doelen realiseren).



FIGUUR 9: DE LEVENSCYCLUS VAN EEN ORGANISATIE

3.2 Positief leiderschap

Voor de aanpak in dit boek is de groei van **teamcultuur** naar **procescultuur** leidend en uitgangspunt. De stappen die we in deel B beschrijven, zijn erop gericht om de corporatie doelmatig te laten werken. Als dat na verloop van een aantal jaar is gelukt, kunnen de corporaties de stap zetten om de doeltreffendheid van de organisatie te verbeteren. Pas dan komt het aspect van prestatie management aan bod.

In de praktijk zien we maar al te vaak dat de stap naar prestatie management direct wordt gezet. Aandacht voor competentie management is er wel, maar alleen in het licht van het verhogen van de prestaties. In de fase die we in dit boek beschrijven, is de aandacht gericht op de medewerker. We willen medewerkers in staat stellen het werk naar behoren te doen. We willen de kennis en ervaring van medewerkers afstemmen op de taken en verantwoordelijkheden die zij hebben. Vanuit een goed beschreven bedrijfsproces zijn de RVB's vast te stellen. Dat is de basis om afspraken te maken over de loopbaan van de medewerker en zijn opleidingsplan. Dat vergt tijd. Hij zal de opleiding moeten volgen en hij moet in staat worden gesteld daar ervaring mee op te doen. Dat kost tijd en de medewerker heeft tijd nodig. Wie in die periode de medewerker af wil rekenen op zijn prestaties, geeft een verkeerd signaal. Het verhoogt de onrust in de organisatie en zal er uiteindelijk toe leiden dat de medewerkers met de hakken in het zand komen te staan.

Helaas is dat in onze sector in toenemende mate de gang van zaken. Een fors aantal corporaties dat geconfronteerd wordt met de nieuwe regels van het WSW en de vennootschapsbelasting,

ontdekt dat zij geen positieve kasstroom heeft. Dat heeft alles te maken met de kosten van de organisatie. Het is de aanleiding om de doelmatigheid en doeltreffendheid van de organisatie te verbeteren. Als dat gaat met de kaasschaaf, dan zal dat overduidelijk op korte termijn als effect hebben dat de kosten omlaag gaan. Maar het gebeurt wel op een ongecontroleerde wijze en zal op onbegrip en weerstand stuiten. Want tot voor kort kon het niet op. Als de werkdruk toenam, werden nieuwe mensen aangenomen, dat was de oplossing. Nu kan dat niet meer en moet het plotseling niet met meer, maar juist met minder mensen. De managers vergeten er echter bij te vertellen, hoe dat dan met minder mensen moet. Daardoor worden mensen onzeker, bang en minder geïnteresseerd. Het levert weerstand op die niet openlijk zal worden geuit. Daarvoor is immers het vertrouwen weg. Het zal een negatieve spiraal opleveren en ten koste gaan van de beheersbaarheid van de organisatie. Het zal ook tot escalatie leiden. Als de kaasschaafmethode na verloop van tijd geen effect heeft, zal de manager zich genoodzaakt zien bekend te maken dat gedwongen ontslagen onvermijdelijk zijn. En dan verliest hij elk vertrouwen en kan hij erop rekenen dat de corporatie heel snel onbestuurbaar zal blijken te zijn.

Het kan ook anders. Zoals gezegd kost dat tijd, maar dat is onvermijdelijk. Op de korte termijn lost het daarmee de problemen niet op, maar op de wat langere termijn heeft het een grote kans van slagen. Het sleutelwoord is hier positief leiderschap als middel waarop leiders positief afwijkende prestaties kunnen realiseren (Cameron, 2009 en Quinn, 2010). Deze stijl van leidinggeven werkt altijd. Zelfs in situaties die uitzichtloos lijken. Een wolf die gevangen zit in een klem, zal uiteindelijk zijn poot afbijten om vrij te komen. Geen gemakkelijke beslissing, maar niets doen betekent het onherroepelijke einde en met drie poten kun je altijd nog verder en nieuwe kansen tegenkomen. De positieve leider kan zoveel vertrouwen scheppen, dat de organisatie bereid is offers te brengen om het collectief te redden:

- 1 Positief leiderschap verwijst naar het ondersteunen van *positief afwijkende prestaties*. Dit zijn prestaties die de normale prestaties dramatisch overschrijden. Het bevorderen ervan is niet hetzelfde als gewoon succes bereiken. Bij positief leiderschap is de norm het vertrekpunt en zijn opzienbarende prestaties het doel.
- 2 Positief leiderschap legt de nadruk op de sterktes en capaciteiten van mensen. Het is gericht op groeien en bloeien in plaats van te wijzen op obstakels en beletsels. Zonder te optimistisch te willen zijn, benadrukt het kracht, positieve communicatie, optimisme en kansen die verborgen liggen in problemen en zwakheden. Positief leiderschap negeert de negatieve gebeurtenissen niet, maar bouwt erop voort om positieve resultaten te ontwikkelen. Het is niet hetzelfde als een aardige, charismatische, betrouwbare leider zijn, maar vult deze eigenschappen aan met een scherp zicht op strategieën, die krachtige positieve energie biedt aan individuen en organisaties.
- 3 Positief leiderschap benadrukt het goede in de mens en bevordert geluk en altruïsme. Het is gebaseerd op de veronderstelling dat alle menselijke systemen naar goedheid neigen vanwege hun intrinsieke waarde. Hoewel het de vraag is wat goedheid is en wat de universele menselijke deugden zijn, bezitten alle maatschappijen en culturen beschrijvingen van wat zij positief achten. Positief leiderschap is georiënteerd op wat Aristoteles goedheid

van de eerste orde noemt: dat wat goed is in zichzelf en om die reden moet worden gekozen.

Eigenlijk legt positief leiderschap de nadruk op datgene wat individuen en organisaties verheft, op dat wat goed gaat (naast wat verkeerd gaat), op wat leven geeft (naast wat problemen geeft), op wat als goed wordt ervaren (naast dat wat laakbaar is), op wat buitengewoon is (naast dat wat normaal is) en op wat inspirerend is (naast dat wat moeilijk of lastig is). Positief leiderschap betekent het bevorderen van zaken als groeien in het werk, teambuilding, onbaatzuchtig gedrag, positieve emoties en energieke netwerken. Het is een aanvulling op de gewaardeerde onderdelen van leidinggeven, zoals het verbeteren van groepswerk, het aanmoedigen van participatie, het nemen van eigen verantwoordelijkheid en mensen met eerbied behandelen. Allemaal eigenschappen die de leidinggevendenden bij corporaties – terecht – hoog in het vaandel hebben staan. Vandaar dat deze stijl van leidinggeven bij uitstek geschikt is om de overgang bij corporaties van **teamcultuur** naar **procescultuur** te faciliteren.

In het afsluitende hoofdstuk B4 gaan we kort in op de vier samenhangende en elkaar versterkende strategieën binnen het positief leiderschap. De eerste strategie is gericht op het bouwen van een positief organisatieklimaat. Een klimaat waar medeleven, vergevingsgezindheid en erkentelijkheid dominant zijn. De tweede strategie gaat over positieve relaties tussen mensen. De strategie is gericht op de positieve medewerkers, bouwt daartussen netwerken en ontwikkelt hun sterke punten. De derde strategie betreft de wijze van communiceren. Het gaat dan over het belang van positieve in plaats van negatieve opmerkingen, de bal en niet de man. De vierde strategie is gericht op het tonen van het resultaat. Het maakt de positieve effecten van het werk op andere wijze zichtbaar en draagt bij aan de betekenis die het werk heeft. Een belangrijk onderdeel van positief leiderschap zijn de persoonlijke voortgangsgesprekken (PVG's). Het betreft maandelijkse gesprekken tussen medewerker en leidinggevende. Het sluit aan op het proces van meten en weten, waarbij medewerkers wekelijks worden geïnformeerd over hun prestaties. Deze maandelijkse gesprekken zijn de kern van de strategie in dit boek om de corporatie doelmatig te laten werken. Voor een uitgebreide beschrijving van positief leiderschap verwijzen we naar het boek van Kim Cameron dat in 2009 in Nederland is gepubliceerd. Het volgende voorbeeld van corporatie Woonwaard komt uit dit boek.

Voorjaar 2003 treedt een nieuwe bestuurder aan bij Woonwaard. Woonwaard is dan net ontstaan uit een fusie. Bij zijn kennismaking loopt de nieuwe bestuurder – Pierre Sponselee – aan tegen wat hij noemt: rammelende putdeksels. Dat zijn rayons die niet op dezelfde manier werken, geen resultaten bijhouden en ondoelmatig langs elkaar heen werken. Zo kan het voorkomen dat de eigen onderhoudsdienst geen werk heeft, omdat de rayons externe aannemers hebben ingeschakeld. Reden genoeg om in te grijpen, maar de bestuurder besluit tot een andere aanpak. Het wordt het project Woonwaard in Kaart. De bestuurder en het MT leggen hun oor te luister bij het middenkader en vragen naar hun ervaringen over hoe het gaat en hoe het beter kan gaan. Vervolgens krijgt het middenkader steun bij het doorvoeren van die verbeteringen. In feite tonen zij begrip en medeleven voor de ontstane situatie en geven vertrouwen door te vragen hoe het beter kan en die voorstellen te honoreren. Het effect van deze eerste stap is dat de organisatie begint te veranderen, doelmatiger gaat werken, vertrouwen krijgt in de nieuwe bestuurder en inziet dat veranderen geen pijn hoeft te doen. Het is de basis voor het vervoltraject Woonwaard in Vaart, waarin grotere structuurveranderingen worden doorgevoerd. Zo worden de rayons opgeheven en de bedrijfsprocessen opnieuw gedefinieerd. Samen met het middenkader en de medewerkers worden de bedrijfsprocessen en de nieuwe functies uitgewerkt. Medewerkers kunnen vervolgens de functie die het beste bij hun past kiezen en krijgen dan een opleidingsprogramma op maat, zodat zij de nieuwe functie ook kunnen vervullen. Het is dan inmiddels 2006, Woonwaard heeft een positief organisatieklimaat en is klaar voor de volgende stap.

Na de succesvolle bouw aan een positief organisatieklimaat is het voor Woonwaard tijd om de nieuwe organisatie goed te laten werken. De weg er naartoe is positieve betekenisgeving. Het middel is het opstellen van een bedrijfsplan. De eerste stap is het inrichten en bespreken van een concept met middenkader en medewerkers. Daarbij toont het management het belang van Woonwaard voor de samenleving (toekomstvisie en missie) en waar medewerkers individueel bijdragen aan het succes van Woonwaard. Het gaat dan om hun taak en plaats in de bedrijfsprocessen, voor wie ze iets doen en hoe de bedrijfsprocessen daarvan afhankelijk zijn en hoe zuiniger met geld kan worden omgegaan (budgettering). Resultaten worden ook serieus genomen en met de betrokkenen besproken. Niet om te straffen, maar telkens met de vraag hoe het anders kan en hoe het bedrijf de medewerker kan helpen. De ingrepen zijn basaal. Zo werd de afhandeling van facturen in beeld gebracht. Het was aanleiding om met betrokkenen na te gaan wat beter kon en het resultaat is dat de afdeling nu geen achterstanden meer heeft. Een ander voorbeeld is de begrotingsdiscipline.

Grote verandering was dat de resultaten regelmatig werden geanalyseerd en besproken. Medewerkers zagen dat er wat (mee) gebeurde, dat er op werd gelet, maar ook dat ze steun kregen bij het verbeteren van de prestaties. De introductie en bespreking van de

balanced scorecard had eenzelfde effect. Een laatste voorbeeld van die basale aanpak gaat over de omgangsvormen binnen het management. Een training zorgde ervoor dat de medewerkers zich meer van elkaars drijfveren bewust werden. Ze leerden elkaar op een positieve manier aan te spreken. Dat alles schiep binnen Woonwaard een positief klimaat, waarin de medewerkers beter leerden samenwerken, waarin afspraak afspraak werd en waarmee Woonwaard de kredietcrisis van 2009 te lijf kon gaan. En met positief resultaat, want nu al wordt op de lopende begroting bespaard. En een tussentijds noodzakelijke additionele bezuinigingsronde roept geen weerstand op, maar juist bruikbare voorstellen om doelmatiger te kunnen werken.

Woonwaard gebruikt de rapportages daadwerkelijk om te sturen. Ze zijn betrouwbaar, vormen de basis voor analyse en daardoor worden doelen gerealiseerd. 'Het resultaat: flexibele mensen én een flexibele organisatie', aldus Pierre Sponselee. En dat heeft effect. Door bezuinigingsplannen van het middenkader werd in 2009 8 procent op de lopende begroting bezuinigd, kon door een mobiliteitspool het aantal uitzendkrachten omlaag en ging de huurderiving in twaalf maanden met 30 procent omlaag.

Deel B
*Een doelmatige
bedrijfsvoering*



1 **Bedrijfstransformatie**

De wereld vervormt en dat maakt de onvermijdelijke reis door de tijd voor de een tot een avontuur en voor de ander tot een hel. Zeker voor managers is deze tijd zowel interessant, uitdagend als lastig. Interessant om de juiste weg te vinden en koers te houden, uitdagend om uit de veelheid aan nieuwe instrumenten, hulpmiddelen en technieken de juiste weg te kiezen, maar ook lastig om mensen mee te krijgen. En die mensen zijn niet zozeer de klanten (daaraan is in de sector geen gebrek), maar allereerst de mensen in de eigen organisatie. De opgave is om iedereen voor honderd procent achter het bedrijf te krijgen. Doel is dat iedereen de veranderingen in de omgeving inzielt en daarom de nieuwe aanpak en werkwijzen accepteert, nieuwe beloningssystemen als rechtvaardig beschouwt en zelf proactief acteert.

De mens staat centraal in dit (nieuwe) vervolg op *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw*³. We leggen het verband uit tussen het ondernemingsplan en de bedrijfsinformatie. De vraag rijst hoe de organisatie optimaal kan aansluiten bij de dingen die moeten gebeuren. Kan dat met pappen en nathouden, is het mogelijk met kleine aanpassingen de organisatie te optimaliseren, of is het tijd voor een grootscheepse renovatie van het organisatiehuis? Op dit laatste begint het steeds meer te lijken. De corporatie van de jaren negentig bestaat niet meer. De markt, de klanten, de wetgeving en de spelregels zijn drastisch gewijzigd en dat vereist doortastende maatregelen. Maar ja, welke? En hoe voer je die dan door? Zeker is dat het een complexe materie betreft en alle geledingen van de organisatie beïnvloedt. Van strategisch voorraadbeleid tot bouwen en beheren en van HRM tot planning en control. Al die zaken hebben met elkaar te maken, maar worden – door de complexiteit – in de regel los van elkaar behandeld. Het is aan het management om de puzzelstukjes op de juiste plek te leggen. Dat lijkt een hele opgave, maar gelukkig valt het mee, hoewel het natuurlijk niet vanzelf gaat.

Het antwoord om grip te krijgen op een bedrijf, ligt in het onder ogen zien van de eigen prestaties. Zijn die – in het licht van de nieuwe strategie – structureel onvoldoende, dan is optimaliseren geen optie meer. Vanuit die nieuwe strategie is het dan zaak om de cruciale bedrijfsprocessen opnieuw te doordenken en te ontwerpen. Dit heeft tot gevolg dat er nieuwe functies ontstaan, met andere kennis en vaardigheden en nieuwe resultaatgebieden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (RVB's). Daardoor verandert de personele structuur (bezetting per proces), de functiestructuur (functiegebouw met de RVB's) en de organisatiestructuur (de hark met daarin de relatie tussen sectoren, afdelingen en teams). Het gaat nu over de harde kant van de aanpassing van het bedrijf aan de nieuwe en noodzakelijke strategie. De aanpak lijkt compleet, maar blijkt dat in de praktijk niet te zijn. Er ontbreekt nog iets, namelijk de aandacht voor de zachte kant van de organisatie. Uit onderzoek naar de implementatie van kwaliteitssystemen en het herontwerp van bedrijfsprocessen blijkt, dat deze

³ Daarin is een set samenhangende instrumenten besproken, die het mogelijk maakt om (1) de doelen en de strategie opnieuw vast te stellen, (2) daarop een systeem te maken dat (in)zicht geeft op de vorderingen, (3) op basis daarvan het ondernemingsplan op te stellen en (4) heel gericht zwakke plekken in de organisatie te versterken.

instrumentele veranderingen na verloop van tijd langzaam maar zeker worden teruggedraaid. De reden daarvoor is dat er een ingebakken weerstand bestaat bij mensen tegen verandering. Het is een normale reactie. Het oude vertrouwde wordt niet zomaar ingeruild voor het onbekende nieuwe. Hoe mooi de beloftes ook zijn, eerst zien dan geloven, lijkt het credo.

In dit deel gaan we met die weerstand om. Vanuit de noodzaak en het doel (verwoord in het ondernemingsplan), wordt de organisatie opnieuw ontworpen en de renovatie voorbereid. Het is een instrumentele en rationele benadering, in combinatie met de menselijke kant van de onderneming. De mens is de rode draad in de hoofdstukken over bedrijfsprocessen, de bedrijfsinformatie en de bedrijfsvoering. De reden is simpel: zonder aandacht voor de menselijke factor wordt het niets.

Ondernemers gaan mee met hun tijd. Ze verstaan hun vak, weten alles van de business waarin ze werken, kennen hun klanten en houden de ontwikkelingen in de markt nauwkeurig in de gaten. Je hoeft ze dan ook niets te vertellen over hun vak. Dat vak beheersen ze als geen ander, hebben er hun opleiding in gehad, zijn in de praktijk getraind en ze weten waar ze nieuwe vakkennis moeten halen. Daarvoor hebben ze echt geen hulp nodig. Iets anders is hoe de organisatie de goede dingen, ook goed kan doen (doeltreffend en doelmatig). Het gaat dan over het leiden en structureren van een bedrijf, waarvoor bedrijfskundige kennis en vaardigheden nodig zijn. Die kennis is beschikbaar, maar het probleem is dat ze theoretisch versnipperd verstopt zit in gedetailleerde dikke managementboeken, waarvan bovendien de principes, modellen en concepten niet praktisch op elkaar aansluiten.

Zowel met *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw* als met dit boek over de bedrijfsprocessen, bedrijfsinformatie en bedrijfsvoering, willen we in die lacune voorzien. Het doel is om praktische en direct toepasbare kennis en eenvoudige hulpmiddelen beschikbaar te stellen aan het management van corporaties. Net als in het eerste deel zijn in dit deel de modernste managementinstrumenten verweven. Gedoseerd en op het juiste moment worden ze geïntroduceerd. Toch is dit geen theoretisch boek. De nadruk ligt op het proces om stapsgewijs vanuit een goed doortimmerde strategie, ondernemingsplan en daarop aansluitende bedrijfsinformatie en bedrijfsvoering, de corporatie te renoveren en opnieuw uit te vinden.

1.1 Voorbereiden van de transformatie

Porter zegt dat het belangrijker is de goede dingen te doen, dan dingen goed. Correct. Maar de overtreffende trap van deze oneliner is, dat het nog beter is om de *goede* dingen, *goed* te doen. Wat die goede dingen voor een bedrijf zijn, volgt uit het stappenplan om een strategie en ondernemingsplan op te stellen. Hoe de goede dingen goed moeten gebeuren, is het thema van dit deel B. We zijn dan intern gericht, op het beheersingssysteem en het gebruik daarvan. Daarbij gaan we specifiek in op de bedrijfsprocessen (hoofdstuk B2), de balanced scorecard (hoofdstuk B3) en positief leiderschap (hoofdstuk B4).

Het gaat om het beheersen van het beheersingssysteem, waarbij een groot aantal zaken van belang zijn. Het managen van een bedrijf wordt wel eens vergeleken met een artiest die vele draaiende bordjes op stokken tegelijkertijd in de lucht moet houden. Een zeer inspannende opgave, waarbij telkens links of rechts een bordje in gruzelementen dreigt te vallen. De vraag is welke bordjes relevant zijn voor het management van een organisatie. Dat is een zeer lange lijst, maar er is wel degelijk ordening en samenhang in aan te brengen. In de managementserie voor corporaties zijn die tot zes fundamentele bouwstenen beperkt: strategie (deel 1), structuur (deel 4), cultuur (deel 6), mensen (deel 5), middelen en resultaten (deel 2). Het zijn ook de zes bouwstenen die Nieuwenhuis (2010) gebruikt om ze elk afzonderlijk en in hun onderlinge relaties te behandelen (zie figuur 10).



FIGUUR 10: DE FUNDAMENTELE MANAGEMENTBOUWSTENEN VAN NIEUWENHUIS

Strategie betreft de doelstellingen van de organisatie (toekomstvisie, missie en ambitie) en de manier waarop de organisatie deze tracht te bereiken.

Structuur gaat over de organisatie- en de processtructuur, over de vraag hoe de bedrijfsactiviteiten zijn georganiseerd en welke resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden de medewerkers hebben (de harde of formele kant van de organisatie).

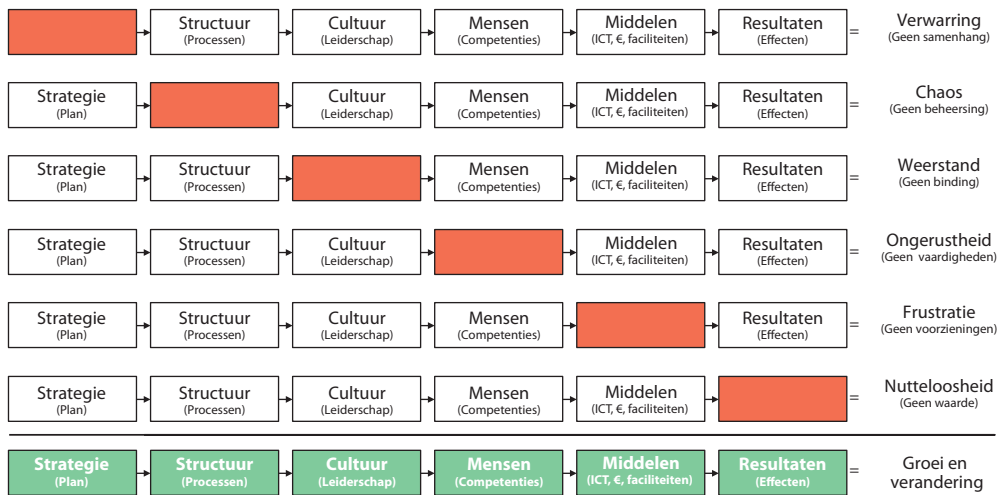
Cultuur handelt over de vraag hoe mensen met elkaar omgaan (de zachte of informele kant van de organisatie).

Mensen gaat over het managen van de competenties (kennis en vaardigheden) bij de medewerkers, vanuit twee belangen (1) die van de organisatie en (2) die van de medewerkers.

Middelen betreft alle overige denkbare bronnen zoals geld, informatie, communicatie en huisvesting.

Resultaten gaat in essentie over de vraag wat de werkzaamheden van een organisatie hebben opgeleverd voor de maatschappij, de klanten, de leveranciers, de medewerkers en de eigenaren (aandeelhouders).

Het op orde hebben van alle zes de bouwstenen zijn voor het goed functioneren van een bedrijf van belang. Nieuwenhuis beschrijft wat het gevolg is van onvoldoende aandacht voor deze bouwstenen (zie figuur 11).



FIGUUR 11: HET EFFECT VAN ONVOLDOENDE AANDACHT VOOR EEN VAN DE BOUWSTENEN

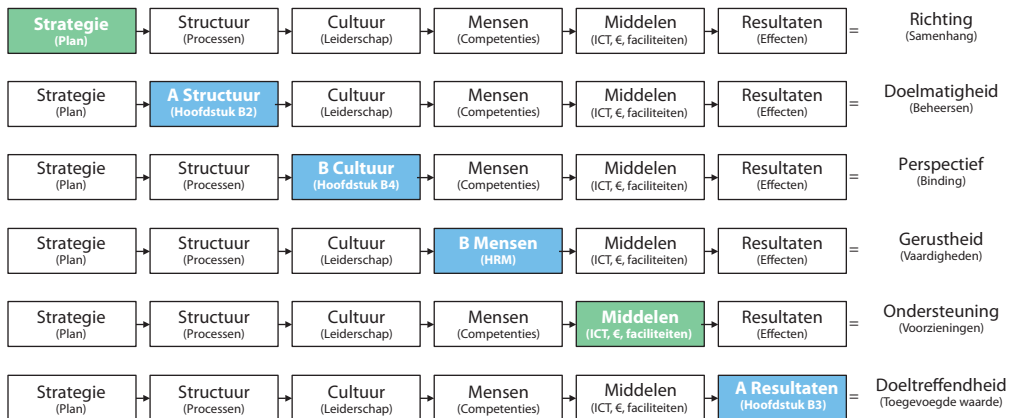
Geen aandacht voor **strategie** betekent geen samenhang, geen toekomstvisie, geen doel en dat levert binnen de organisatie verwarring op. Zijn in de organisatie de bedrijfsprocessen onduidelijk (geen **structuur**), dan is er geen sprake van besturing, laat staan beheersing van de werkzaamheden. Chaos is het gevolg. Als leiderschap tekortschiet, de leider niet uitlegt waarom dingen moeten gebeuren en waarom dat samen moet (**cultuur**), snappen medewerkers niet waarom ze iets moeten doen en dat levert weerstand op. Wanneer de **mensen** geen hulp krijgen bij het ontwikkelen van hun competenties (kennis en vaardigheden), worden ze ongerust. Ontbreken de **middelen**, zoals geld, ICT en andere faciliteiten, zullen gemotiveerde medewerkers zich al snel gefrustreerd voelen. En zijn ten slotte de **resultaten** onduidelijk of zelfs onbekend, dan voelt men zich nutteloos.

Het zal duidelijk zijn dat al deze aspecten de prestaties van organisaties kunnen maken en breken. Omgekeerd namelijk levert een goede **strategie** samenhang en richting op. De bedrijfsprocessen maken een doelmatige **structuur** mogelijk, de basis van een te beheersen beheersingssysteem. Besteden leiders aandacht aan de wijze waarop medewerkers binnen bedrijfsprocessen met elkaar samenwerken (**cultuur**), dan bindt dat medewerkers en biedt dat hen perspectief. Besteden leiders tevens aandacht aan de competenties van de **mensen**, dan stelt dat medewerkers gerust dat ze aan de eisen kunnen voldoen. Het beschikbaar stellen van de **middelen** ter ondersteuning van medewerkers en de bedrijfsprocessen heeft hetzelfde effect. Ten slotte maakt het stellen en meten van **resultaten** zichtbaar welke toegevoegde waarde de medewerker heeft voor de organisatie en het bedrijf voor de maatschappij.

Volgens Nieuwenhuis levert goed management van deze zes fundamentele management-bouwstenen een organisatie op die presteert, maar ook in staat is te groeien en te veranderen. In zijn schema kunnen we eenvoudig de structuur van de transformatie van de corporatie

toelichten. Uitgangspunt is een duidelijke strategie voor het realiseren van de bedrijfsdoelen en het aanpassen van de bedrijfsvoering. Uitgangspunt is ook dat de automatisering op orde is. Van belang daarbij is dat prestaties kunnen worden gemeten en dat daarover snel en correct kan worden gerapporteerd aan het management, de proceseigenaren én de individuele medewerkers zelf.

Om de structuur op orde te krijgen is inzicht nodig in de wijze van werken binnen de corporatie. Dat gaat door aandacht te besteden aan **(A)** structuur en resultaten en **(B)** aan cultuur en mensen (zie figuur 12). Randvoorwaarde van deze benadering is dat de strategie helder is. De harde noodzaak tot verandering is doorgedrongen, maakt onderdeel uit van het ondernemingsplan én de middelen om de veranderingen te realiseren zijn nog beschikbaar.



FIGUUR 12: DE MANAGEMENTBOUWSTENEN EN DE RELATIE MET HET STAPPENPLAN

Eerst bespreken we de harde instrumentele kant, de bedrijfsprocessen. Door het beschrijven en verbeteren van de bedrijfsprocessen wordt duidelijk wie voor welke taken en wie voor het proces verantwoordelijk is. Van daaruit is de processtructuur en de organisatiestructuur af te leiden (hoofdstuk B2). Om het mogelijk te maken bedrijfsprocessen adequaat aan te sturen, is voortgangsinformatie noodzakelijk om te zien of resultaten worden gehaald. Die informatie is van belang voor de medewerker, de proceseigenaar en het management (hoofdstuk B3). De zachte kant van deze verandering gaat over de wijze waarop mensen binnen een organisatie met elkaar om moeten gaan. Leiderschap moet dat bewerkstelligen. In hoofdstuk B4 lichten we kenmerken toe van leiderschap die aansluiten op de gewenste bedrijfsvoering. Voor de competenties en het competentie management verwijzen we naar deel vier van de managementserie, *Human resource management bij corporaties* (2005).

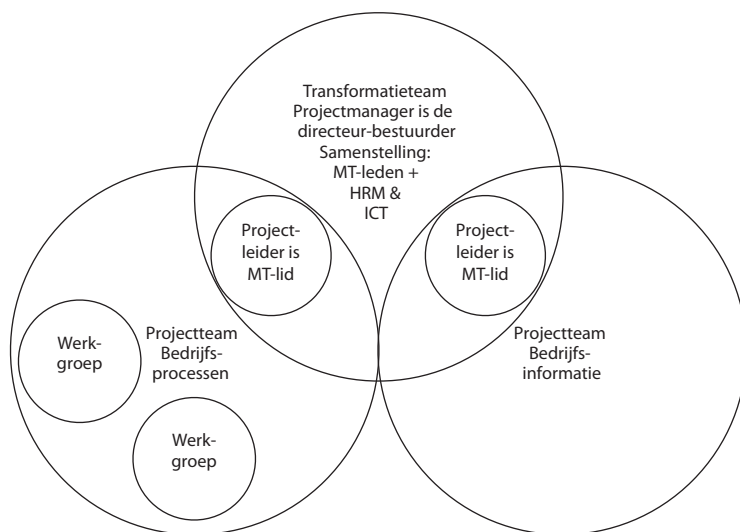
1.2 Het transformatieproject

We gaan aan de slag! In de voorgaande paragraaf is het stappenplan toegelicht, dat de ruggengraat vormt van dit boek. Uitgangspunt is het ondernemingsplan waarin nut en noodzaak van de transformatie zijn bepaald. Voor alle duidelijkheid: dit is een cruciale randvoorwaarde. Als de urgentie niet wordt beleefd, als er binnen het management geen eensgezindheid over bestaat, is het verstandiger om er niet aan te beginnen. Want het zal niet gaan lukken. Weerstand tegen verandering is onvermijdelijk. Net als in een slechtnieuwsgesprek moet het voor iedereen duidelijk zijn dat het anders zal gaan. Iedereen zal ook het vertrouwen moeten hebben dat het management eensgezind en met oog voor ieders belangen de transformatie zal uitvoeren. Het is dan ook het MT dat verantwoordelijk is voor het transformatieproject. Het MT leidt en bewaakt de voortgang en zorgt voor de facilitering ervan en let specifiek op twee belangrijke aspecten: de automatisering van de bedrijfsinformatie en de stijl van leidinggeven. Voor het herontwerpen van de bedrijfsprocessen en de inrichting van de bedrijfsinformatie worden twee aparte projectteams samengesteld. Hier komen we nader op terug in de hoofdstukken B2 en B3.

We zien de transformatie van de corporatie als de verantwoordelijkheid van het MT. Het verdient aanbeveling om de voortgang van dit project maandelijks te bespreken. Laat het geen onderdeel zijn van de reguliere vergaderingen van het MT, omdat dan door de waan van de dag de aandacht voor het project kan verslappen. Ook verdient het aanbeveling om dit transformatieteam uit te breiden met de verantwoordelijke voor de automatisering en de verantwoordelijke voor het HRM-beleid (competentiemanagement en de stijl van leidinggeven). Als de verantwoordelijkheid ligt bij een van de leden van het MT, zijn zij daarvoor aanspreekbaar.

Voor het transformatieproject zijn de volgende zaken van belang:

- een door het MT vastgestelde omschrijving van het nut en de noodzaak van de transformatie, waarin is gemotiveerd welke cruciale bedrijfsprocessen moeten worden herzien;
- de samenstelling van het transformatieteam en de twee projectteams (bedrijfsprocessen en bedrijfsinformatie). De projectleider van het transformatieproces is bij voorkeur de directeur-bestuurder. De projectleiders van het projectteam bedrijfsprocessen en het projectteam bedrijfsinformatie zijn leden van het MT;
- een gedetailleerde planning van de doorlooptijd van het transformatieproject met zicht op de te besteden middelen en de vereiste kwaliteitseisen voor het resultaat;
- een indicatie van de planning, kosten en de inzet van capaciteit;
- de communicatie.



FIGUUR 13: PROJECTSTRUCTUUR TRANSFORMATIEPROCES

Het besluit om de corporatie te transformeren is een belangrijke beslissing, die dan ook gedegen onderbouwd moet zijn en goed gecommuniceerd moet worden. Het moet een besluit zijn van het hele MT. De Raad van Commissarissen en de ondernemingsraad (OR) moeten dat besluit steunen. Een dergelijke zware ondersteuning van het voornemen is nodig omdat het zwaarwegende consequenties kan hebben voor iedereen die betrokken is bij de corporatie. Dat geldt voor het management, de medewerkers, maar ook voor het toezicht, de leveranciers en niet in de laatste plaats voor de klanten. Het project haalt immers de onderste steen boven. Nauwgezet wordt gekeken wat de corporatie eigenlijk wel en niet moet doen, hoe intern de productie tot stand komt, welke middelen nodig zijn, welke input vereist is en welke output wordt geëist. En dat heeft gevolgen voor alles: voor de hiërarchische structuur, de functies, de competenties en de beoordelingssystematiek, de bedrijfsinformatie, de collega's en de werkplek. Maar ook voor de kwaliteit van de woning, de wijze van woningverdeling, de aanvullende dienstverlening, het afhandelen van reparatieverzoeken en ga zo maar door.

Ingrijpende veranderingen zijn te verwachten bij het Human Resource Management (HRM). Bij nieuwe processen horen nieuwe resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers. Dat heeft gevolgen voor de functieomschrijvingen en de functiewaarderingen en het kan de organisatiestructuur wijzigen. Gevolgen zijn ook te voorzien voor het kwaliteitsbeleid en de ICT. Een nieuw bedrijfsproces heeft zijn eigen, soms nieuwe prestatie-indicatoren. Die moeten worden bijgehouden. De managementinformatie moet worden aangepast en het stelt eisen aan de uitrusting van de werkplek.

De opdracht aan de projectleider houdt ook in dat hij na afloop van het project een eindrapport opstelt. Daarin kan de projectleider de gevonden afwijkingen van het projectplan vastleggen en toelichten. In dat eindrapport zal ook staan wat er nog moet gebeuren naar aanleiding van de nieuw opgestelde bedrijfsprocessen, bedrijfsinformatie en bedrijfsvoering.

Stap 1: voorbereiden van de eerste bijeenkomst van het transformatieteam

Stel het transformatieteam samen (MT aangevuld met sleutelfiguren), benoem de secretaris en leg de wijze van verslaglegging vast. Beperk de omvang van het projectteam tot acht personen. Wijs voor de afzonderlijke projecten (bedrijfsprocessen en bedrijfsinformatie) een projectleider aan uit het projectteam.

- Formuleer het doel dat met het ontwikkelen en transformeren van het bedrijf wordt nagestreefd, stel een planning (data, tijden en plaats) op van het proces en nodig de deelnemers uit voor de eerste bijeenkomst.
- Verstrekk voor het opbergen van geproduceerde onderdelen een lege ordner. De ordner fungeert als werkmap waarin per bijeenkomst de plannen en projecten langzaam groeien. Het werkboek is persoonsgebonden (op de kaft staat de naam van het projectteamlid), de informatie is alleen voor hem of haar bestemd.
- Ter voorbereiding lezen de deelnemers van het transformatieteam – voorafgaand aan de eerste vergadering – minimaal deel A en dit hoofdstuk B1. Het verdient echter aanbeveling om ook de overige hoofdstukken door te nemen. Achtergrond daarvan is dat de stijl van leidinggeven (hoofdstuk B4) aansluit op de voorgenomen transformatie. Kennis van het positieve leiderschap bevordert het vertrouwen in die aanpak. Hoofdstuk B3 gaat over de bedrijfsinformatie en de voorwaarden die dat stelt aan het (her)ontwerpen van de bedrijfsprocessen uit hoofdstuk B2. Hoewel noodzakelijkerwijs de drie onderwerpen niet tegelijk kunnen worden besproken, hebben ze uitdrukkelijk met elkaar te maken.
- Bepaal wie de organisatie (OR, medewerkers en Raad van Commissarissen) intern gaat informeren over de voorgenomen grondige herziening van de corporatie en wie het middenkader en medewerkers tijdens het proces zal informeren.

Start eerste bijeenkomst transformatieteam

- De deelnemers van het transformatieteam hebben zich voorbereid op de eerste bijeenkomst door minimaal deel A en dit hoofdstuk B1 te lezen (maar bij voorkeur het hele boek).
- Bespreek de onderdelen nut en noodzaak van de transformatie, de samenstelling van het transformatieteam, de kwaliteitseisen voor het resultaat, de planning, kosten en de inzet van capaciteit en de te besteden middelen.
- Wijs de projectleiders aan die verantwoordelijk zijn voor:
 - het proces om de bedrijfsprocessen te herzien;
 - het proces om bedrijfsinformatie te laten aansluiten op de operationele, de tactische en de strategische informatie;
 - het project om de gewenste stijl van leidinggeven te implementeren.
- De directeur-bestuurder spreekt zijn/haar commitment uit.

- Directeur-bestuurder én MT informeren de OR, de Raad van Commissarissen en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over het voornemen om vanuit een herontwerp van de bedrijfsprocessen en de bedrijfsinformatie, de doelmatigheid van de corporatie te verbeteren en de stijl van leidinggeven daar op aan te passen.
- Aangekondigd wordt dat middenkader en medewerkers via het afdelingsoverleg op de hoogte worden gehouden van de voortgang van het project.

Einde eerste bijeenkomst transformatieteam

2 *Bedrijfsprocessen*

In dit hoofdstuk starten we met de fundamentele aanpak om de organisatie te veranderen die zijn grenzen heeft bereikt. Het is niet meer mogelijk om door kleine wijzigingen de organisatie zich te laten voegen naar wat de omgeving vraagt. Besloten is om op een nieuwe manier het werk in te richten en dat heeft gevolgen voor de bedrijfsprocessen, hoe zij zijn ontworpen, beschreven en vastgelegd.

Bedrijfsprocessen zijn (al dan niet vastgelegde, bewust of onbewust) interne afspraken over hoe er wordt gewerkt. De bedrijfsprocessen bepalen hoe doeltreffend en doelmatig de organisatie haar werkzaamheden uitvoert. De beschrijving ervan is onderwerp van de AO. De AO definieert bedrijfsprocessen zodanig dat het mogelijk wordt kosten en baten te bepalen, het resultaat te berekenen, geldstromen te volgen en de juistheid van die geldstromen en de rapportage erover aan te tonen. Daartoe worden handelingen schematisch en procedureel beschreven. Met de beschrijving verkrijgt de organisatie inzicht in de bedrijfsprocessen. Het maakt analyse en evaluatie van werkwijzen en van de sturing en beheersing mogelijk en is een middel voor kennisoverdracht. Die administratieve organisatie is geen doel op zich, maar een middel. Het vakgebied van de administratieve organisatie is dan ook oud. In Nederland is de basis gelegd door Starreveld in 1962 met zijn boek *Leer van de administratieve organisatie*. Het gaat daarin over de verbanden tussen de verschillende bedrijfsprocessen, waarbij de administratie de spin in het web is. Dat moest ook wel, want ook toen werden zaken complexer en waren er nog geen computers beschikbaar. Een decennium later komt de computer wel in beeld en dat leidt tot voor die tijd grootschalige automatiseringsprojecten van de administratieve organisatie. Uit die hoek komen de impulsen om de bedrijfsprocessen schematisch voor te stellen zodat de koppeling met de computer mogelijk wordt. Veel van de beschrijvingsmethoden van bedrijfsprocessen van vandaag, stammen uit die periode en hebben hun oorsprong in de informatica en de systeemleer. De huidige beschrijvingstechnieken zijn gebaseerd op de eerste breed toegepaste methode ISAC uit 1978 en de data flow-diagrammen uit 1979. Ze werken op basis van principes uit de systeemtheorie van input-throughput-output. Nadeel van deze twee technieken is dat de exacte procesafloop niet goed in beeld komt. Maar ook nu komt de informatica te hulp met netwerkschema's, stroomdiagrammen en programmastructuur-diagrammen. Geheel in stijl verschijnen begin jaren tachtig leerboeken over de administratieve *automatisering* (Leijnse & Beek, 1983).

Dan volgt ook de omslag van het enkel beschrijven van de bedrijfsprocessen naar het analyseren en veranderen van de bedrijfsprocessen. Dat biedt kansen voor een scala aan belanghebbenden. Zo kan de accountant de bedrijfsprocessen wijzigen om de controlewerkzaamheden te vereenvoudigen. De informaticus kan de automatisering er makkelijk aanhaken en de controller zal de bedrijfsprocessen inrichten met het oog op het beoordelen van de doelmatigheid (niet het verbeteren van de doelmatigheid). En dan is er nog de kwaliteitsmanager (INK, ISO) die eisen stelt aan de wijze waarop de bedrijfsprocessen worden vastgelegd en de medewerkers AO die dikke

uniforme handboeken willen produceren. Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke benadering op problemen stuit. Het voegt namelijk niet echt iets toe en is voor de mensen op de werkvloer maar moeilijk te volgen.

Bovendien is het geen doel op zich om de accountant tevreden te stellen of het de administratie makkelijk te maken, maar gaat het bij de AO in principe om een doeltreffend en doelmatig productie- of dienstverleningsproces. Te vaak wordt het opstellen van de bedrijfsprocessen nog gezien als iets van accountants, controllers en administrateurs en niet iets van de mensen op de werkvloer. Zij worden er doorgaans niet of slechts zijdelings bij betrokken. Terwijl het juist een instrument is om het primaire proces goed in beeld te krijgen (en daardoor te verbeteren). Middenkader, lijnmanagers en medewerkers die het dagelijkse werk doen, kunnen begrijpelijk beschreven en verbeelde bedrijfsprocessen met elkaar bespreken en evalueren en daarna verbeteringen aanbrengen. Het doel is om door het (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen de organisatie beter te laten werken. Dat moet leiden tot minder vertragingen, minder tekortkomingen in het eindresultaat, minder misverstanden, nooit meer iets vergeten, alles in één keer goed... Kortom: tot beter sturen en beheersen van de bedrijfsprocessen. Het doel is om de inspanningen van de organisatie ook daadwerkelijk te laten aansluiten op de strategie van het bedrijf. We zitten dan in de hoek van de procescultuur van de 4ling®. Het gaat om coördineren en grenzen bepalen. Het gaat erom de gegevens te vertalen in te nemen maatregelen. In essentie is het beschrijven van de bedrijfsprocessen de basis voor één groot interactief feedbacksysteem (zie Simons paragraaf A2.1).

Vijf goede redenen om bedrijfsprocessen te beschrijven

Het proces van het vastleggen van bedrijfsprocessen heeft echt voordelen. Het gezamenlijk maken van een beschrijving van een bedrijfsproces draagt bij tot een gedeeld inzicht in en verantwoordelijkheid voor de bedrijfsprocessen. Het beschrijven richt de focus op het sturen op resultaten en het belang van de organisatiekwaliteit. De basis daarvoor ligt in de strategie. Het benoemen van de functie of het doel dat met het beschrijven van de bedrijfsprocessen wordt nagestreefd, is daarmee een belangrijke stap en in feite de strategische verankering van de werkwijzen binnen de onderneming. We noemen nog vijf voordelen:

- Het beschrijven van de bedrijfsprocessen *geeft medewerkers inzicht* in de organisatie. Wanneer medewerkers hun werk beschrijven en vertalen in een bedrijfsprocesbeschrijving, leidt dat tot inzicht in de eigen bijdrage, de rol van collega's en de onderlinge afhankelijkheid. Ook wordt de relatie met andere bedrijfsprocessen duidelijk. Dit inzicht in de manier van werken is een randvoorwaarde voor het verbeteren van bedrijfsprocessen. Het voorkomt dat verandering in de werkafspraken enkel leidt tot suboptimale verbeteringen.
- Het beschrijven van de bedrijfsprocessen *vormt een gemeenschappelijk referentiekader*. Het proces van het vastleggen van bedrijfsprocessen biedt mogelijkheden om te komen tot de beste manier van werken voor de organisatie. Door samen met alle medewerkers in een proces die manier van werken te bespreken, ontstaat een gedeelde mening over hoe het

werk goed kan worden verdeeld, hoe de routing het beste kan lopen en wat de belangrijkste werkmethoden zijn.

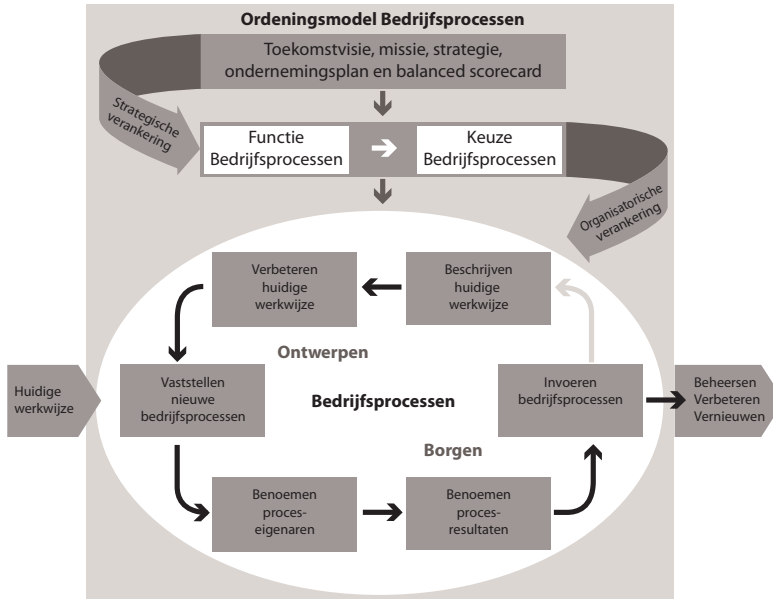
- Het beschrijven van de bedrijfsprocessen is *uitgangspunt voor analyse* en verbetering. Bij het beschrijven van een proces wordt een momentopname gemaakt. Vanuit het hierdoor verkregen inzicht in de dynamiek van het proces kan dan worden gewerkt aan verbetering. De beschrijvingen en de manier waarop zij tot stand komen, bieden aan alle betrokkenen inzicht in het verloop van de bedrijfsprocessen over de afdelingen of functionele eenheden heen. Zijn de bedrijfsprocessen eenmaal beschreven, dan kan er vanuit dat inzicht ook worden gewerkt aan verbetering ervan. Iedereen kan vanuit hetzelfde referentiekader aan de verbetering meewerken.
- Het beschrijven van de bedrijfsprocessen is een *instrument voor het overdragen van kennis*. Niet dat iedere medewerker continu de bedrijfsprocesbeschrijving moet raadplegen, maar voor werkzaamheden die slechts sporadisch voorkomen, zijn de beschrijvingen een goede reminder. Voor het inwerken van nieuwe medewerkers is het een prima manier om kennis te maken met de organisatie en de manier waarop het werk is georganiseerd. Eenmaal beschreven en vastgesteld, kunnen bedrijfsprocesbeschrijvingen ook worden gepubliceerd. De ene organisatie doet dat door gedrukte exemplaren te verzamelen in een ordner, de andere gebruikt hiervoor het intranet. Intranet heeft een aantal voordelen voor het beheer van deze kwaliteitsdocumenten. Zo hoeven niet steeds alle papieren exemplaren te worden vervangen bij wijzigingen en zijn alleen geldende versies van de kwaliteitsdocumenten beschikbaar voor medewerkers.
- Beschreven bedrijfsprocessen zijn *noodzakelijk voor kwaliteitssystemen*. Processen worden ook beschreven in het kader van internationale standaarden als de ISO 9000:2000-serie of branchespecifieke normen zoals VCA (veiligheidschecklist aannemers). Hier dient de beschrijving van de bedrijfsprocessen een tweeledig doel. Allereerst geeft de beschrijving aan bij welke processtappen aan normonderdelen wordt voldaan. Ten tweede maakt het beschrijven van het proces het mogelijk om maatregelen te treffen voor het aantoonbaar voldoen aan de eigen bedrijfsprocessen.

Opzet van dit hoofdstuk

In dit tweede hoofdstuk bespreken we het stappenplan voor het ontwerpen en borgen van uw bedrijfsprocessen. Paragraaf 2.1 betreft de voorbereiding. Het gaat over het doel dat het management heeft om met goed beschreven bedrijfsprocessen te gaan werken (aanleiding is de noodzaak om de organisatie opnieuw op te zetten, maar het doel kan per situatie verschillen), de keuze van de te beschrijven bedrijfsprocessen en de voorbereiding van het project om ze te beschrijven. Het gaat dan over resultaten, afbakening, inrichting van de projectorganisatie, planning, de in te zetten capaciteit en de te verwachten kosten. De hoofdlijnen van het (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen zijn (zie ook figuur 14):

- 1 het vaststellen van het doel met het (her)ontwerpen van bedrijfsprocessen;
- 2 het beschrijven van de bedrijfsprocessen gericht op een doelmatige en doeltreffende productie;

- 3 het borgen van de bedrijfsprocessen door proceseigenaren en procesresultaten te benoemen;
- 4 het gaan werken met de nieuwe processen.



FIGUUR 14: ONTWERPEN EN BORGEN VAN BEDRIJFSPROCESSEN

In paragraaf 2.2 staan we eerst stil bij de techniek om de bedrijfsprocessen vast te leggen. De aan invloed winnende benaderingen zijn die van SqEME[®] en van DEMO[®]. In de voorbeelden sluiten we aan bij de DEMO-methode en de automatisering ervan via Modulor (daarin zijn ook de voorbeelden uitgewerkt). Na de techniek om de bedrijfsprocessen vast te leggen, bespreken we het beschrijven van de huidige manier van werken, het verbeteren van de huidige werkwijze en het vaststellen van de nieuwe bedrijfsprocessen. Aansluitend gaat paragraaf 2.3 over het borgen van de bedrijfsprocessen. Dat gebeurt door het benoemen van de proceseigenaren, het benoemen van de procesresultaten, het vertalen van de bedrijfsprocessen in resultaten, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (RVB's)⁴, het vastleggen van de bedrijfsprocessen en ten slotte de rapportage en verslaglegging van het project om de bedrijfsprocessen opnieuw te ontwerpen. De afsluitende paragraaf 2.4 gaat in op het gaan werken met de (her)ontworpen bedrijfsprocessen en het beheersen en vernieuwen ervan. Aan bod komen de

4 We hebben het over RVB's en niet over TBV's. TBV staat voor taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en RVB voor resultaat(gebieden), verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Een taak is het werk dat iemand is opgelegd of de arbeid die moet worden verricht (zie ook taakcultuur). Onder resultaat verstaan we wat door een doelgerichte handeling of proces wordt geleverd (zie ook doelcultuur). De term resultaat of resultaatgebied past beter in de huidige tijd waarbij de verantwoordelijkheid voor het resultaat, meer dan in het verleden, bij de medewerker wordt gelegd.

verantwoordelijkheden en taken van de proceseigenaren en de problemen waarmee zij te maken kunnen krijgen bij het gebruik van de bedrijfsprocessen. Verder gaan we in op het beheersen van de prestaties. Daarbij leggen we onder andere de verbinding met kwaliteitssystemen en de auditing van de bedrijfsprocessen.

2.1 Voorbereiden en strategische verankering

In deze paragraaf bespreken we de voorbereiding en organisatie van het project om de bedrijfsprocessen te (her)ontwerpen en gaan we in op de organisatorische verankering van de bedrijfsprocessen. Ook laten we de voornaamste begrippen de revue passeren.

De bedrijfsprocessen moeten aansluiten op de toekomstverwachting en missie van een onderneming. Ze zullen een bijdrage leveren aan de realisatie van de strategie en moeten het werken met de balanced scorecard en een kwaliteitssysteem mogelijk maken. Niet alleen inhoudelijk, maar ook qua systematiek, proces en werkwijze. De inrichting van de bedrijfsprocessen is dan ook meer dan een aantal organisatorische maatregelen. Het gaat om meer dan alleen maar vastleggen. Het is ook een instrument om het doelmatig functioneren van de organisatie te verbeteren. Vandaar dat het management niet alleen nauw betrokken is (en moet zijn) bij het ontwerp en de ingebruikname van de bedrijfsprocessen. Nog belangrijker is dat het management vertrouwen in het (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen uitspreekt. De eerste activiteit – voorbehouden aan het management – is daarom de introductie en motivatie van het project om de (belangrijkste) bedrijfsprocessen te (her)ontwerpen.

Van groot belang bij het managen van bedrijfsprocessen is de betrokkenheid van de medewerkers in de verschillende stappen van het proces. Iedereen overal bij betrekken is niet zinvol. Al het werk laten uitvoeren door de directeur is dat evenmin. Zo is het identificeren van (kritische) bedrijfsprocessen typisch een taak van het management en is het beschrijven van de bedrijfsprocessen weer iets voor de medewerkers die in het proces zitten. Wil het werken met bedrijfsprocessen kans van slagen hebben, dan is het nodig dat er draagvlak bestaat voor het managen van bedrijfsprocessen in al haar facetten. Het creëren van draagvlak begint op het moment dat de leiding besluit dat het denken in bedrijfsprocessen een belangrijk managementprincipe is. Vanaf dat moment moeten zij bedenken hoe de organisatie erop zal reageren. Het beleggen van een voorlichtingsbijeenkomst kan daarbij een eerste stap zijn. Maar minstens zo belangrijk is het, om na de start vaak met de medewerkers over de voortgang te communiceren. Het is daarom verstandig om daarvoor gedurende het hele proces momenten in te bouwen.

Om elkaar goed te begrijpen moeten we termen definiëren. We komen daar niet onderuit, maar we beperken het aantal en laten ze op elkaar aansluiten. De eerste is die van de organisatie. Een afstandelijke definitie is om een organisatie te zien als een systeem van bij elkaar horende elementen. Wij omschrijven dat wat anders:

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen.

Al zijn het er maar twee. Om samen te kunnen werken zijn afspraken nodig. De ene mens is immers beter in iets dan de andere. Het opdelen en toewijzen van werkzaamheden is daarvan een logisch gevolg. Het vastleggen van die afspraken gebeurt eerst mondeling. Met twee mensen kan dat nog, maar met het aantal groeit de complexiteit. Het is lastig om een mondeling systeem van afspraken door te geven aan nieuwe medewerkers. Gelukkig zijn het schrift en Word uitgevonden en kunnen we de werkzaamheden opschrijven. We noemen dat een bedrijfsprocesbeschrijving en definiëren een proces:

Een proces is een systeem van activiteiten om met specifieke input een gewenste output te realiseren.

Maar dan beginnen ook de problemen en hebben we nog meer definities nodig. Want wat is een bedrijfsproces? Kennen we soorten? Wat is het doel? Hoe leggen we een proces vast? Hoe meten we dat het voldoende is uitgevoerd? Grofweg gaat het om input, een serie elkaar opvolgende handelingen en output. In de definitie wordt in een proces waarde aan iets toegevoegd op weg naar het eindproduct (goederen of diensten). Datgene wat wordt bewerkt in het proces noemen we de input. Dat kan van alles zijn en varieert van grondstoffen en informatie tot geld, tijd en mensen. De doorvoer of transformatie is de omzetting van input in output. Dat gebeurt in stappen, waarbij middelen – mensen, tijd, geld, faciliteiten, materialen en uitrusting – worden gebruikt om waarde toe te voegen aan het (tussen)product. Elk proces eindigt met een product voor een in- of externe klant of voor een volgend proces. Elk proces wordt voorafgegaan, bestuurd, ondersteund of gevolgd door weer een ander proces. Interfaces zijn de raakvlakken tussen bedrijfsprocessen. Net als in een proces moet ook de relatie tussen bedrijfsprocessen goed zijn geregeld. Alle bedrijfsprocessen samen zorgen voor de realisatie van de strategie en dat geeft een iets andere definitie van het begrip organisatie:

Een organisatie is een samenwerkingsverband van mensen die activiteiten verrichten om de strategie van de organisatie te realiseren.

Dat gaat niet vanzelf en moet worden gemanaged. Management van de bedrijfsprocessen is erop gericht bedrijfsprocessen te identificeren, te beschrijven, te beheersen en te verbeteren. Het management van bedrijfsprocessen levert zo een bijdrage aan de doeltreffendheid en de doelmatigheid, maar ook aan de flexibiliteit en de creativiteit van de organisatie. Bedrijfsprocessen maken zichtbaar langs welke routines het werk verloopt. Deze routines maken

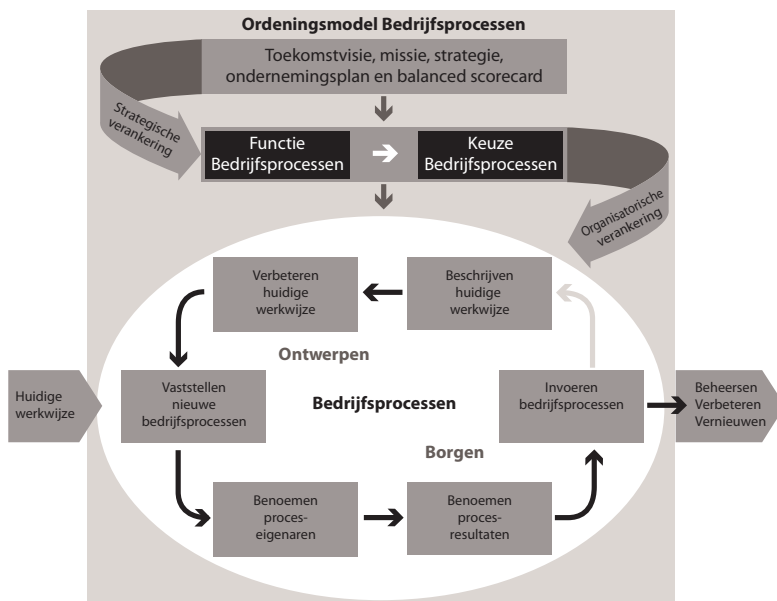
duidelijk hoe het wordt gedaan. Het voorkomt dat telkens het wiel moet worden uitgevonden, want dat gaat ten koste van de te leveren kwaliteit. Procesafspraken leggen de beste manier vast om iets te doen. Nu zal een bedrijfsproces niet altijd precies hetzelfde resultaat hebben en ook de weg er naartoe zal varianten kennen. Juist om deze variatie te beperken maakt de organisatie afspraken over het procesverloop.

Management van de bedrijfsprocessen identificeert, beschrijft en managet alle voor de organisatie relevante bedrijfsprocessen en hun onderlinge samenhang.

Het management van de bedrijfsprocessen en het beschrijven daarvan moeten we niet beperken tot een afdeling of werkplek. Management van de bedrijfsprocessen is dynamisch. Logisch, want de wereld verandert en daarom zijn er steeds aanpassingen nodig om de beste manier van werken te kunnen nastreven. Die aanpassingen zijn niet per definitie te vinden binnen de eigen afdeling of sectie of zelfs binnen het eigen bedrijf. Het moet breder worden bekeken want een beperking van het proces tot één afdeling of sectie zal op den duur belemmerend werken.

Het identificeren en beschrijven van de bedrijfsprocessen

De eerste stap bij het managen van bedrijfsprocessen is het identificeren en vaststellen van de voor de organisatie relevante bedrijfsprocessen in relatie tot hun bijdrage aan toekomstvisie, missie en strategie (zie figuur 15). Voor alle duidelijkheid: deze stap is door het MT gezet bij het opstellen van het ondernemingsplan. Die lijst hoeft niet uitputtend te zijn, maar de cruciale, voor het bedrijf belangrijke bedrijfsprocessen, zijn benoemd. Die keuze is beargumenteerd en van daaruit zijn maatstaven voor het proces af te leiden. Het is belangrijk om bij het identificeren en vaststellen van de relevante bedrijfsprocessen de (toekomstige) wensen van klanten en andere stakeholders te betrekken. Het identificeren van de bedrijfsprocessen is een lastige zaak. Een zaak voor het management. Bij het identificeren van de voor de organisatie relevante bedrijfsprocessen wordt in feite top-down opgetreden naar de organisatie.



FIGUUR 15: DE RELATIE STRATEGIE MET DE FUNCTIE EN DE KEUZE VAN DE BEDRIJFSPROCESSEN

Er zijn verschillende soorten bedrijfsprocessen. De belangrijkste gaan over wat de onderneming in essentie doet. Het zijn de primaire bedrijfsprocessen, ook wel kernprocessen genoemd en ze verschillen per bedrijfstak. Zo bakken chipsfabrieken chips en bakkerijen brood.

Een primair proces beschrijft de kernactiviteiten van (de productie of dienstverlening van) de onderneming.

Naast de primaire bedrijfsprocessen zijn er de ondersteunende bedrijfsprocessen. Elk bedrijf heeft die en of het nu een chipsfabriek is of een bakkerij, al die bedrijven hebben te maken met zaken als infrastructuur (gebouwen, geld, toezicht), technologie (innovatie, informatie), mensen (personeel, structuur, cultuur) of verwerving (milieu, inkoop). Deze indeling is van Porter en is in het vorige hoofdstuk uitvoerig aan de orde gekomen.

Een ondersteunend proces beschrijft activiteiten die noodzakelijk zijn voor (het functioneren van) de onderneming.

Bij de ondersteunende bedrijfsprocessen onderscheiden we specifieke besturings- en beleidsprocessen, die toch nog enigszins zijn gerelateerd aan het primaire proces. Zo is wetgeving nog sterk afhankelijk van de bedrijfstak. Datzelfde geldt voor milieuaspecten, innovatie en kennis. Die zaken verschillen van bedrijfstak tot bedrijfstak. Met onderwerpen als management, leiderschap, planning en control, kwaliteitsbeleid en HRM hebben echter alle bedrijven te maken. Het zijn de

activiteiten die nodig zijn om primaire bedrijfsprocessen aan te sturen, zoals de totstandkoming van beleid, ondernemingsplannen en begrotingen. Maar ook de totstandkoming van jaarrekeningen en het genereren van managementinformatie (MI) horen daarbij.

Als een bedrijf nog geen bedrijfsprocessen op papier heeft staan, is het verstandig om te redeneren vanuit het primaire proces. Nadat de belangrijkste primaire bedrijfsprocessen zijn benoemd, is het eenvoudiger om de cruciale ondersteunende bedrijfsprocessen te selecteren. De laatste stap bij het identificeren van bedrijfsprocessen bestaat uit het in kaart brengen van de relaties tussen de verschillende bedrijfsprocessen. Die relaties moet het bedrijf beheersen.

Nadat de bedrijfsprocessen zijn geïdentificeerd, moeten ze een gedetailleerde beschrijving krijgen. Dan worden de werkzaamheden gekoppeld aan functies waaraan verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden toegekend. Verder is het van belang om de resultaatgebieden te benoemen. Over het benoemen van resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is veel geschreven. We komen dan op het terrein van de resultaatgerichte bedrijfsvoering. Daarin wordt niet vanuit activiteiten gedacht, maar vanuit prestaties of resultaatgebieden. Een *resultaatgebied* legt vast wat het resultaat (prestatie) van een bepaalde activiteit moet zijn. Het voordeel hiervan is dat uiteindelijk altijd één persoon verantwoordelijk is voor het resultaat. En dat is de proceseigenaar:

Een proceseigenaar is beheerder van een proces en verantwoordelijk voor de manier waarop het proces is ingericht en de realisatie van de procesresultaten.

Naast resultaatgebieden wordt gewerkt met de begrippen verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Verantwoordelijkheid is de plicht tot het afleggen van verantwoording. Bevoegdheid is het recht tot het uitvoeren van een activiteit. Er is de bevoegdheid tot het nemen van beslissingen en er is de bevoegdheid om advies te geven. Tot de bevoegdheden van een proceseigenaar behoort het kunnen adviseren over de procesresultaten. Het is vanzelfsprekend dat deze procesresultaten wel in lijn moeten zijn met de visie van de organisatie. Om het proces te kunnen analyseren, te monitoren en te sturen heeft de proceseigenaar behoefte aan managementinformatie. Deze informatie moet los van afdelingsgrenzen beschikbaar zijn. Om problemen die samenhangen met het proces te kunnen bespreken, moet de proceseigenaar in staat zijn om hierover met de resultaatverantwoordelijke managers overleg te plegen. Het afstemmen van deelprocessen op elkaar, is een onderdeel van de inrichting van een bedrijfsproces. Afhankelijk van de mate waarin het organiseren rondom bedrijfsprocessen al in de organisatie is doorgevoerd, zal de rol van de proceseigenaar meer of minder bepalend zijn.

Organiseren rondom bedrijfsprocessen is horizontaal organiseren en horizontaal leidinggeven. Dat mag niet in strijd zijn met de verantwoordelijkheid van de lijnmanagers. Is er in de organisatie geen sprake van een specifieke, gedelegeerde verantwoordelijkheid voor bedrijfsprocessen, dan berust deze verantwoordelijkheid bij de verschillende lijnmanagers.

Hierbij wordt de resultaatverantwoordelijkheid gecombineerd met de verantwoordelijkheid voor het proces. Lijnmanagers zijn over het algemeen leidinggevend over een afdeling. Is er sprake van overlap met andere afdelingen, dan moet hiermee uiteraard rekening worden gehouden in het proces. In situaties waar nog sprake is van een min of meer functionele organisatie, is het daarom beter uit te gaan van bedrijfsprocessen op afdelingsniveau.

De benoeming van proceseigenaren geeft aan dat de leiding serieus met management van de bedrijfsprocessen aan de slag wil. Niet alleen de kwaliteit van de producten is *in control*, maar ook de kwaliteit van de bedrijfsprocessen. Een verdere aanpassing van de organisatiestructuur op de bedrijfsprocessen is de volgende stap. Benoeming van een proceseigenaar met voldoende bevoegdheden, maakt het mogelijk dat iemand beslissingen kan nemen over het proces zonder dat lijnmanagers daarmee worden belast. Afstemming tussen verschillende afdelingen over het proces gebeurt onder leiding van de proceseigenaar. Denk bijvoorbeeld aan situaties waarbij meerdere afdelingen aan één proces werken of dat bepaalde bedrijfsprocessen op meerdere afdelingen worden uitgevoerd (bijvoorbeeld het mutatieproces). Is er geen proceseigenaar, dan beslist de directie na overleg tussen de verschillende afdelingshoofden.

Na vaststelling van (deel)procesresultaten en de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden kan de volgende stap worden gezet: het formuleren van resultaatafspraken. Zonder kennis van het doel van de bedrijfsprocessen binnen de onderneming zullen alle werkinstructies en procedures op willekeur en zelfinterpretatie berusten. Er is dan geen sprake van een doelmatige en doeltreffende organisatie.

Bedrijfsprocesbeschrijvingen omschrijven de manier van werken, de volgorde en de wijze van uitvoering van de activiteiten.

Werkinstructies zijn gedetailleerde beschrijvingen van activiteiten die een medewerker nodig heeft om te kunnen functioneren.

Door (deel)procesresultaten aan verantwoordelijke functionarissen te koppelen, kunnen afspraken over het te bereiken resultaat worden gemaakt. De na te streven resultaten zijn uiteraard afgeleid van de in het ondernemingsplan onderbouwde minimaal noodzakelijk geachte resultaten. Deze afspraken worden meetbaar, eenvoudig, tijdgebonden, expliciet en relevant omschreven. Om op een beheerste wijze te werken aan het realiseren van resultaatafspraken, hebben medewerkers en managers behoefte aan stuurinformatie. De omschrijving van deze informatie is in termen van frequentie, totstandkoming en beschikbaarheid. Daarna wordt vastgesteld welke instrumenten nodig zijn om resultaatgericht met bedrijfsprocessen aan de gang te gaan. Welke instrumenten hebben een proceseigenaar en procesmedewerkers nodig om het werk te kunnen doen en te kunnen sturen? Te denken valt aan beleid, vaststelling van de technische basiskwaliteit, ondersteuning vanuit ICT, formulieren, gewenste rapportages, stijl van leidinggeven en dergelijke.

Het projectplan

Om een goed projectplan te kunnen schrijven, moet duidelijk zijn welke bedrijfsprocessen worden beschreven. Bepalend voor de keuze van de te beschrijven bedrijfsprocessen is de bijdrage van een bedrijfsproces aan het welslagen van de strategie van de onderneming. Het is verstandig om het project tot deze bedrijfsprocessen te beperken. Om te achterhalen welke bedrijfsprocessen er zijn, is het nuttig om eerst de producten per klantgroep te bepalen en van daaruit de bedrijfsprocessen te identificeren. Vervolgens kan de projectleider daaruit een keuze maken en zijn keuze motiveren vanuit de doelstellingen van het project.

Voor alle duidelijkheid: er is hier sprake van een top-down- en daarna bottom-up-benadering. Top-down voor wat betreft de keuze van de uit te werken bedrijfsprocessen en bottom-up voor het ontwerp en de verbetering van de gekozen bedrijfsprocessen.

Het in beeld brengen van klantgroepen per product en de daaraan gerelateerde bedrijfsprocessen is een taak van de projectleider. De keuze en prioriteitsbepaling zijn voorbehouden aan het transformatieteam. De projectleider stelt daartoe een overzicht op van product- en klantgroepen. Daarbij is het van belang niet alleen de afnemers als klant te zien. Collega's zijn ook klanten, maar ook overheden, belangengroepen en zakelijke partners. Zodra er een relatie is waarbij een andere partij iets van ons ontvangt in ruil voor een tegenprestatie, is er sprake van een leverancier-klantrelatie, ook wel product-marktcombinatie genoemd.

Na het bepalen van de product-marktcombinaties worden de bedrijfsprocessen vastgesteld. Het gaat erom vast te stellen welke dingen moeten gebeuren om product en klant bij elkaar te brengen. Daarbij moet van buiten naar binnen worden gedacht. Met andere woorden: vanuit de klant en niet vanuit de bestaande afdeling of werkwijze. Een globale indeling is voldoende voor de projectleider om in het projectplan een programma van eisen te kunnen opstellen. Bij de uitvoering van het projectplan komt meer gedetailleerde informatie beschikbaar en zal sprake zijn van voortschrijdend inzicht. Dat zal er dan toe leiden dat nieuwe bedrijfsprocessen worden onderkend. Ze kunnen dan alsnog worden voorgelegd aan het management met de vraag of die ook moeten worden uitgewerkt.

Het is verstandig als de projectleider over zijn (concept)voorstel informeel overleg heeft met de betrokken afdelingshoofden en hun mening betreft en verwerkt in zijn advies aan het management. De projectleider motiveert daarna de keuze voor de uit te werken bedrijfsprocessen. Hij houdt daarbij rekening met de werkdruk op de afdelingen en stelt een werkgroep samen, waarmee hij de bedrijfsprocessen straks wil gaan uitwerken. Daardoor krijgt hij ook inzicht in de benodigde tijd en capaciteit. Aangezien de betrokkenheid per bedrijfsproces verschilt, zal ook per bedrijfsproces de samenstelling van een werkgroep verschillen. Er zijn dus meerdere werkgroepen actief. In de tekst hierna beschrijven we het stappenplan alsof er maar één werkgroep is.

N.B.: Omdat de nadruk op het doelmatig laten verlopen van bedrijfsprocessen met de hulp van prestatie-indicatoren voor medewerkers nieuw is in de sector, verdient het aanbeveling om met een bedrijfsproces te beginnen. Als dit bedrijfsproces is uitgewerkt, kunnen medewerkers ervaring opdoen met de nieuwe manier van werken. Als duidelijk wordt, door goed op de stijl van leidinggeven te letten, dat dit niet alleen goed is voor de corporatie maar ook voor de medewerker, kunnen de andere, voor de strategie belangrijke, bedrijfsprocessen ter hand worden genomen. We creëren daardoor ambassadeurs. Het zijn de medewerkers die de voordelen ervan inzien en de weerstand bij collega's kunnen wegnemen. De stijl van leidinggeven is daarbij essentieel en in het afsluitende hoofdstuk B4 gaan we daar dieper op in.

Als het MT zich uitsprekt over het doel, dan is ook gelijk duidelijk welk kwaliteitsniveau het team voor ogen heeft. Het kwaliteitsniveau varieert van een algemene globale beschrijving met hooguit een enkele procedure, tot een gedetailleerde beschrijving (procedures en werkinstructies) van bedrijfsprocessen, compleet met sjablonen, checklists, formulieren en andere hulpmiddelen. Bovendien heeft dit consequenties voor de aanpassing van de organisatiestructuur en de bedrijfsinformatie. De organisatiestructuur verandert, omdat duidelijk wordt wie verantwoordelijk is voor een bedrijfsproces. De bedrijfsinformatie wordt gebaseerd op de voortgangsinformatie die de medewerker nodig heeft om zijn taak naar behoren uit te voeren. Die voortgangsinformatie is de basis voor de managementinformatie en de strategische informatie (zie hoofdstuk B3).

Het lijkt voor de hand te liggen wat de belangrijkste bedrijfsprocessen in een organisatie zijn, maar de praktijk wijst anders uit. Vraag als proef op de som maar aan alle MT-leden een korte lijst op te stellen met de naar hun mening belangrijkste bedrijfsprocessen. Dat mondt uit in een veelheid van voorstellen. Daarbij zal de vraag waar de processen beginnen en eindigen en hun onderlinge samenhang voor een levendige discussie zorgen.

Voor het beschrijven van bedrijfsprocessen gebruiken we het primaire proces. Een gangbare (functionele) indeling is die van marketing (strategisch voorraadbeleid), ontwikkeling, planning en logistiek, inkoop, productie en verkoop. Benoem vanuit de strategie voor die onderdelen de succesfactoren. Hierna moet per proces de input en output worden bepaald en vervolgens de voortgang in vijf tot tien stappen. Ga hierbij uit van de klant. Wie is dat en wat zijn de eisen van de klant? Kan de organisatie daaraan voldoen, hoe wordt de output geleverd en waar begint het proces (initiatief)? Als zo de voornaamste primaire bedrijfsprocessen zijn bepaald, dan kunnen de ondersteunende bedrijfsprocessen hetzelfde traject doorlopen.

Het transformatieteam ontvangt een voorstel van de vastgestelde bedrijfsprocessen. Dit is ook het moment om stil te staan bij de vraag om de werkzaamheden uit te besteden of zelf te doen.

Deze keuze heeft grote invloed op de definitie van de (kern)competenties van de organisatie. Denkt u maar aan de keuze om bijvoorbeeld de technische dienst volledig te outsourcen.

Instellen van het projectteam (her)ontwerp bedrijfsprocessen

Voor het uitwerken van de bedrijfsprocessen wordt een projectteam gevormd.

De proceseigenaren van de te herontwerpen bedrijfsprocessen zijn lid van dit team. Voor de koppeling aan het ICT-systeem is een automatiseringsdeskundige lid van het projectteam. Als meerdere afdelingen een bijdrage aan een bedrijfsproces leveren, zijn de verantwoordelijken per afdeling lid van het projectteam.

Het projectteam bewaakt de voortgang van het beschrijven en uitwerken van de bedrijfsprocessen. Die uitwerking dragen ze over aan werkgroepen. Per bedrijfsproces is er een werkgroep, die is samengesteld uit alle medewerkers die een bijdrage leveren aan het bedrijfsproces. De werkgroep staat onder leiding van de projectteamleider. Het kan voorkomen dat in een werkgroep ook de (interne) klant vertegenwoordigd is. De beslissing of deze in de werkgroep is vertegenwoordigd, ligt bij de projectleider. Hoe groter de werkgroep, hoe meer discussie. Dit kan ten koste gaan van het samen constructief werken aan het beschrijven van het proces. De aandachtspunten voor het werken in een werkgroep zijn in paragraaf A1.2 aan de orde gekomen.

In de eerste bijeenkomst van het projectteam bedrijfsprocessen bespreken de deelnemers het projectplan dat de projectteamleider heeft opgesteld (zie voor het stappenplan van het traject om de bedrijfsprocessen te herzien bijlage 8). Daarin staan het nut en de noodzaak van het project, de keuze van de uit te werken bedrijfsprocessen, de samenstelling van het projectteam en de werkgroepen. Belangrijke onderdelen zijn de planning en de kosten, met name qua uren.

Stap 2: het samenstellen van het projectteam bedrijfsprocessen

- De projectleider heeft een projectplan opgesteld en de noodzaak onderbouwd om de bedrijfsprocessen te (her)ontwerpen (het doel volgt daaruit). Ook zijn het gewenste kwaliteitsniveau en de randvoorwaarden benoemd in termen van kosten, inzet van medewerkers en tijd. De basis voor het projectplan is het ondernemingsplan, met daarin de argumentatie en onderbouwing van de keuze van de voor de strategie belangrijkste bedrijfsprocessen.
- De projectleider stelt per klantgroep vast welke producten worden geleverd (voor zowel externe als interne klanten). Per product benoemt de projectleider de bedrijfsprocessen, geeft aan welke relaties er bestaan tussen de bedrijfsprocessen en omschrijft en kwantificeert de resultaatgebieden per bedrijfsproces (vanuit het doel dat wordt beoogd met het management van de bedrijfsprocessen).
- De projectleider motiveert zijn keuze voor de uit te werken bedrijfsprocessen (en peilt daarover de mening van het middenkader van de onderneming) en stelt – in overleg met

betrokken afdelingshoofden – vast wie een bijdrage kan leveren aan de te omschrijven bedrijfsprocessen.

- De projectleider bepaalt de samenstelling van het projectteam en informeert de leden van het projectteam over het voornemen om de bedrijfsprocessen te herzien en vertelt de leden wat hun bijdrage daarin is.
- De projectleider bepaalt de samenstelling van de werkgroepen en informeert en overlegt met de mogelijke proceseigenaren.
- De projectleider organiseert de eerste bijeenkomst van het projectteam. Per bedrijfsproces wordt een werkgroepsecretaris aangewezen en worden de data van de bijeenkomsten vastgelegd.
- De projectleider kiest en motiveert een rapportagetechniek en de bijbehorende software.
- De projectteamleden lezen ter voorbereiding hoofdstuk B2.

Start eerste bijeenkomst projectteam bedrijfsprocessen

- Het projectteam bespreekt het door de projectleider opgestelde projectplan en neemt een besluit over doel, kwaliteit en randvoorwaarden (en beoordeelt de keuze van de uit te werken bedrijfsprocessen).
- Het projectteam bedrijfsprocessen bespreekt de keuze van de bedrijfsprocessen en de samenstelling van de werkgroepen om die bedrijfsprocessen te herzien, wijst de werkgroepsecretaris(sen) aan en stelt de data van werkgroepbijeenkomsten en die van het projectteam bedrijfsprocessen vast.
- Het projectteam bespreekt de keuze van de rapportagetechniek en software.

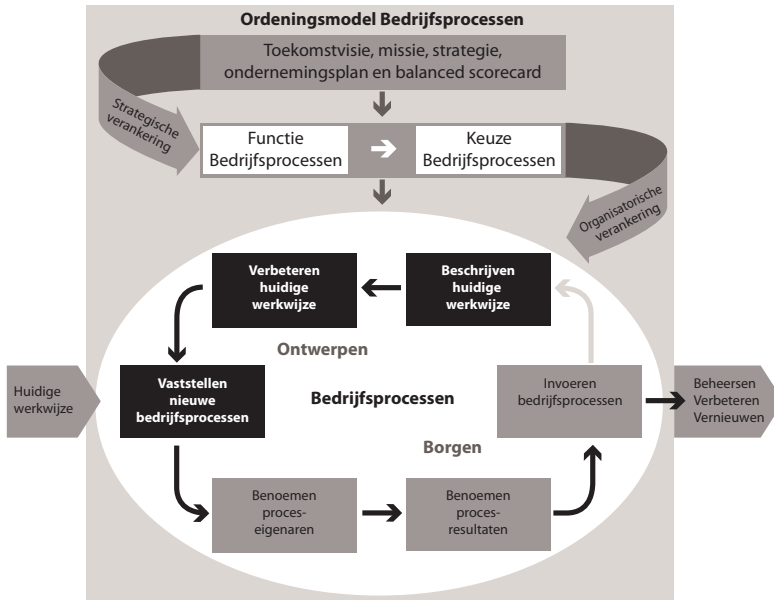
Einde eerste bijeenkomst projectteam bedrijfsprocessen

Voortgangsbijeenkomst transformatieteam

- Het door de projectleider bedrijfsprocessen opgestelde projectplan is naar aanleiding van de bespreking binnen zijn projectteam door hem aangepast. Het transformatieteam bespreekt het aangepaste projectplan, inclusief rapportagetechniek en software en stelt het vast.

In de eerste voorbereidende bijeenkomst van de werkgroep informeert de projectleider de betrokken medewerkers en leidinggevenden over de details van de werkwijze, de samenstelling, de verwachte tijdsinvestering en de planning. In deze bijeenkomst is ook aandacht voor de reden om met dit project te starten. Vervolgens worden de spelregels besproken. De belangrijkste zijn een korte doorlooptijd, een duidelijke planning en afspraak is afspraak. Uit de deelnemers van een werkgroep wordt een werkgroepsecretaris gekozen. De werkgroepsecretaris verzorgt de logistiek, stelt een besluitenlijst op van de bijeenkomst en houdt de documentatie bij. De werkgroepsecretaris is niet verantwoordelijk voor de voortgang. Die verantwoordelijkheid blijft voorbehouden aan de projectleider.

2.2 Ontwerpen van bedrijfsprocessen



FIGUUR 16: DE BEDRIJFSPROCESSEN ONTWERPEN

In deze en de volgende paragraaf worden in twee keer drie stappen de gekozen bedrijfsprocessen ontworpen en daarna geborgd. De eerste drie stappen gaan over het ontwerpen van de bedrijfsprocessen. We beginnen met het beschrijven van de huidige werkwijze, vervolgens wordt die opnieuw opgezet en ten slotte vastgesteld.

In deze paragraaf bespreken we het ontwerpen van de strategisch belangrijke bedrijfsprocessen. In de eerste bijeenkomst wordt de huidige werkwijze besproken en beschreven. Na afloop verwerkt en visualiseert de projectleider de resultaten. In de tweede bijeenkomst gaat de aandacht uit naar het verbeteren ervan. Die verbeteringen zijn gericht op het aspect dat het management in het ondernemingsplan als belangrijk heeft benoemd. Dat kan zijn de tevredenheid van de klant of het minimaliseren van de kosten, het kunnen leveren van maatwerk of juist het vereenvoudigen van de dienstverlening. Die keuze is uiteraard niet voorbehouden aan een medewerker en aan wat hij of zij belangrijk vindt, maar aan de belangrijkheid voor het bedrijf. Voorstellen worden besproken en op hun haalbaarheid getoetst. Daarna legt de projectleider de resultaten vast in een nieuw bedrijfsproces. Deze wordt in de derde werkgroepbijeenkomst weer besproken en ten slotte vastgesteld. Noodzakelijk daarvoor is een schematechniek om de (ver)nieuw(d)e bedrijfsprocessen vast te leggen en te visualiseren. Dat kan op diverse manieren. Voorwaarde is dat iedereen in de onderneming de wijze van vastlegging begrijpt. Iedereen kan dan zien wat zijn of haar taak is in het geheel. Dat biedt

voordelen. Zo zal het niet alleen het dagelijks functioneren bevorderen (inspringen als er ergens anders iets fout gaat), maar wordt het ook voor elke medewerker mogelijk om met verbetervoorstellen te komen. De voor het vastleggen van bedrijfsprocessen gebruikelijke methode is die van het stroomdiagram. Een goede methode voor de onderhoudsmedewerker, maar te abstract om voor iedereen goed te begrijpen. Maar dat is wel een voorwaarde, vandaar dat we voor het ontwerpen, verbeteren en borgen van de bedrijfsprocessen, gebruikmaken van de DEMO®-methode (Dynamic Essential Modelling of Organisations, Dietz, 1996) en de Modulo software die daarop is gebaseerd. Voor een toelichting op de keuze verwijzen we naar bijlage 4 en 5.

Beschrijven van de huidige werkwijze

De werkgroep gaat nu aan de slag. Het daadwerkelijk beschrijven van een proces kan op meerdere manieren tot een goed einde leiden. De eerste stap heeft tot doel het maken van een beschrijving die alle procesmedewerkers kunnen beoordelen en waarop ze wijzigingsvoorstellen kunnen indienen. Het niveau van de bedrijfsprocesbeschrijvingen is onder meer afhankelijk van het gebruiksdoel ervan. Een veel gemaakte fout is om bedrijfsprocessen op het niveau van werkinstructies te beschrijven. Naarmate je lager in de organisatie komt (uitvoeringsniveau), zal deze neiging daartoe groter worden. De medewerkers zijn op dat niveau immers op een gedetailleerde manier in het proces bezig, terwijl een manager meer behoefte heeft aan de grote lijnen van het proces. Zoals eerder beschreven, is het voor de overzichtelijkheid van de beschrijving van het bedrijfsproces, maar ook voor de raadpleegbaarheid door medewerkers, raadzaam om een duidelijk onderscheid te maken tussen bedrijfsprocesbeschrijving en werkinstructie.

De mate van gedetailleerdheid van de beschrijving is afhankelijk van de professionaliteit van de medewerkers. In een professionele omgeving werken gedetailleerde procedures of werkinstructies al snel contraproductief. Kennismanagement en competentie management zijn dan belangrijk en dragen bij aan het reduceren van voorschriften en het vertrouwen op de gewaarborgde professionaliteit. Maak daarom een duidelijke keuze tussen het procedureel dichtregelen van een proces en regelruimte voor de ervaren medewerker. Een ervaren medewerker heeft geen behoefte aan dichtgeregelde *beschrijvingen van bedrijfsprocessen*, terwijl een nieuwe medewerker juist baat heeft bij gedetailleerde *werkinstructies*.

Beschrijvingen van bedrijfsprocessen definiëren de volgorde en de wijze van uitvoeren van de activiteiten in een bedrijfs- of deelproces. De beschrijving geeft aan *wat* er gebeurt en wie er verantwoordelijk is. Ze beschrijven niet *hoe* het werk moet worden gedaan. Om te voorkomen dat resultaten op steeds nieuwe manieren tot stand kunnen komen, zijn werkinstructies nodig (zie ook figuur 17).

Bedrijfsprocesbeschrijving	Werkinstructie
Geeft aan <i>wat</i> er gebeurt	Geeft aan <i>hoe</i> het gebeurt
Afdelings- of teamoverschrijdend	Blijft binnen een afdeling/team of functie
Gaat over meerdere functionarissen in het (deel)proces	Gaat over één functionaris of hulpmiddel (programma, instrument)
Van belang voor het management	Van belang voor één specifieke werkplek
Van belang voor processturing	Van belang voor procesbeheersing

FIGUUR 17: BEDRIJFSPROCESBESCHRIJVING VERSUS WERKINSTRUCTIE

De eerste stap bij management van bedrijfsprocessen bestaat uit het identificeren en vaststellen van de voor de organisatie relevante bedrijfsprocessen en is in de voorgaande paragraaf besproken. Nu is het moment aangebroken om na te gaan hoe de gekozen bedrijfsprocessen precies werken, elkaar beïnvloeden en op elkaar aansluiten. Voor ondernemingen die de slag maken van een productgerichte naar een klantgerichte organisatie, is deze stap belangrijk. De bedrijfsprocessen van de onderneming zien er immers anders uit als ze worden geïdentificeerd en beschreven met de klant als uitgangspunt.

Het in beeld brengen van klantgroepen en de daaraan gerelateerde bedrijfsprocessen is gedaan door de projectleider en goedgekeurd door het projectteam. Aan het begin van het proces wordt die keuze binnen de werkgroep besproken. Het bevordert een goed begrip en geeft meer draagvlak en onderbouwing. Vanuit de geïdentificeerde product- en klantgroepen werkt het projectteam de globale indeling verder in detail uit. Zo is duidelijk wat er moet gebeuren om product en klant bij elkaar te brengen.

Er zijn geen regels voor wat binnen of buiten een proces valt. Iedere onderneming bepaalt voor zichzelf hoe groot of klein een proces wordt gemaakt. Voor het maken van een eigen proceshiërarchie zoomt dit boek vanuit een beperkt aantal hoofdprocessen in op de bedrijfsprocessen. Hoofd- en bedrijfsprocessen verhouden zich als moeder tot kinderen. Dit geldt ook voor de verhouding tussen bedrijfs- en deelprocessen.

Bij het beschrijven van de huidige werkwijze is het niet nodig tot op het niveau van de handelingen van de afzonderlijke actoren af te dalen. Het doel is om zichtbaar te krijgen wat er gebeurt, wie wat doet en aan wie het wordt overgedragen. Daarvoor zal in de bedrijfsprocesbeschrijving goed herkenbaar moeten zijn welke schakels betrokken zijn bij het proces en wat hun bijdrage is aan de volgende stap in het proces. Het is als het ware het beschrijven van de loop van een estafettestokje naar de finish. Let wel op dat er bij het verlenen van diensten aan de klant sprake is van een wisselwerking tussen klant en medewerker. Hetzelfde geldt voor de wisselwerking met leveranciers en met collega's.

De eerste bijeenkomst van de werkgroep begint met voorlichting. De werkgroepleden bespreken een format om bedrijfsprocessen te beschrijven. Vervolgens krijgen ze uitleg over de techniek waarmee de processen in beeld worden gebracht. Het is verstandig om de werkgroepleden eerst te laten oefenen met fictieve voorbeelden voordat ze aan de slag gaan (zie oefenvoorbeelden in bijlage 6). Wanneer ervoor is gekozen om bedrijfsprocessen met behulp van specifieke software te beschrijven, verdient het aanbeveling om het vertelde direct in die software te verwerken en tijdens de volgende bijeenkomst met een beamer te tonen. Het tweede onderwerp is het bespreken van de productgroepen gerelateerd aan de klantgroepen. De indeling die de projectleider heeft gemaakt in zijn projectplan is dan startpunt van de discussie. Er worden wijzigingen aangebracht die de projectleider relevant acht. Ze worden wel direct doorgesproken met het management en opgenomen in de eindrapportage aan het projectteam.

Dan is het tijd om de geïnventariseerde bedrijfsprocessen in werkgroepverband te bespreken en globaal uit te werken. De deelnemers vertellen gewoon wat ze doen en dat wordt met behulp van een whiteboard en/of flipover vastgelegd. Dat gaat betrekkelijk simpel. Uitgangspunt is een product voor een bepaalde klantgroep. De deelnemers wordt gevraagd om vanuit die klant aan te geven wie er allemaal bij zijn betrokken. Vervolgens worden de verbindingen gelegd tussen die actoren en wordt nagegaan wat zij precies doen. Dat leidt tot een levendige discussie, waarbij misverstanden en verschillen van inzicht naar boven komen. Het uitwerken wordt snel rommelig en het is raadzaam om van de verschillende momenten in de discussie op het whiteboard digitale foto's te maken. Voor de projectleider bieden die foto's bij de uitwerking een prettige geheugensteun. Hij zal na afloop van de bijeenkomst de resultaten vastleggen. We raden de projectleider wel aan om direct na afloop van de bijeenkomst van de werkgroep daarvoor tijd in zijn agenda in te ruimen. De bijeenkomst ligt dan nog vers in zijn geheugen en dat zal het werk vereenvoudigen.

Na verloop van tijd komt in deze eerste bijeenkomst zicht op het specifieke verloop van de werkzaamheden. Dan is het belangrijk de omvang te beperken. Het gaat erom af te bakenen wat wel en wat niet bij het proces hoort. Medewerkers hebben de neiging om alles erbij te halen. Bij het proces dat reparatieverzoeken bij de woningcorporatie beschrijft kan bijvoorbeeld het factureringproces worden betrokken. Dat biedt inzicht, maar ook afstemmingsproblemen. Facturering is immers op zich een bedrijfsproces dat op soortgelijke wijze als de afhandeling van andere facturen kan worden ingericht. Dergelijke raakvlakken tussen processen kunnen tot fouten leiden en dat betekent extra overleg tussen proceseigenaren om knelpunten uit de weg te werken. Dat zou niet nodig moeten zijn.

De eerste werkgroepbijeenkomst wordt afgesloten met opdrachten om onderdelen uit te werken of intern af te stemmen (huiswerk). Mogelijke misverstanden of andere inzichten kunnen de werkgroepleden doorspreken met hun leidinggevendenden. Ook zullen ze de hulpmiddelen die zij nu gebruiken in een bedrijfsproces moeten verzamelen. Daarnaast moeten ze dingen uitzoeken en specifieke teksten bij bepaalde activiteiten of processtappen opstellen. De werkgroepsecretaris zorgt voor een besluitenlijst met de afspraken die zijn gemaakt en deze

verspreidt hij direct na afloop van de bijeenkomst onder de leden van de werkgroep. Dat kan door afspraken op papier te zetten en daarna te kopiëren. Meer is niet nodig.

Stap 3A: Eerste opdracht aan de werkgroep; beschrijven van de huidige werkwijze

- De werkgroep bespreekt hoofdstuk B2.
- Aan de orde komen: de techniek van het vastleggen van een bedrijfsproces, de keuze van de bedrijfsprocessen en de product- en klantgroepen.
- In beeld komen de bedrijfsprocessen (brainstormen met whiteboard en flipover, of beamer) en de werkgroep bepaalt de raakvlakken met andere bedrijfsprocessen.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Verbeteren van de huidige werkwijze

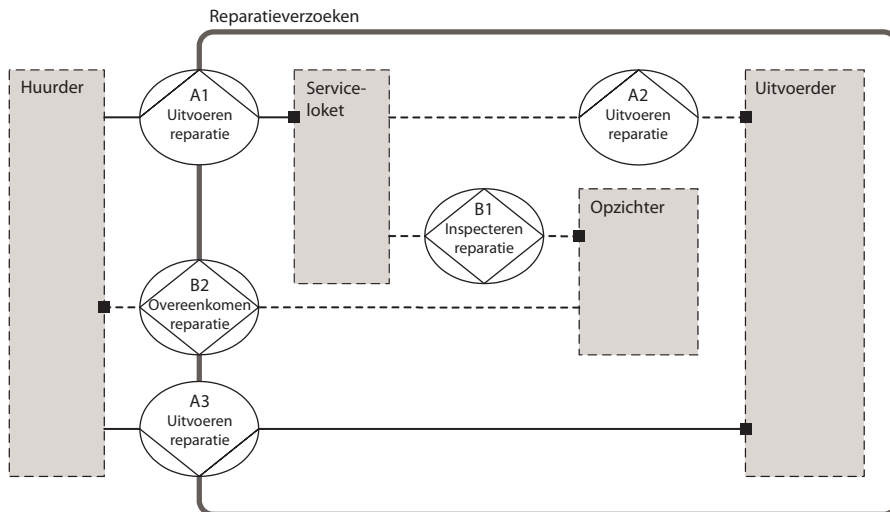
De projectleider verwerkt de gegevens van de werkgroep en zorgt voor terugkoppeling. Hij stelt de fouten en de manco's vast en constateert problemen op de raakvlakken tussen bedrijfsprocessen. Deze worden tijdens de tweede bijeenkomst van de werkgroep besproken. De projectleider geeft dan zijn mening over het verloop van de werkzaamheden in het bedrijfsproces. Nu wordt voor iedereen duidelijk zichtbaar hoe de bestaande werkwijze in elkaar grijpt. Dat kan niet zonder verrassingen zijn en het kan door het voortschrijdende inzicht ook vragen oproepen die niet tijdens de bijeenkomst kunnen worden beantwoord. Er zit dan niets anders op dan de bijeenkomst af te breken en te verplaatsen naar een later tijdstip. Het stelt de leden in staat ruggespraak te houden en oplossingen te zoeken. Maar laat er niet teveel tijd tussen zitten. Een of twee dagen, niet meer. Als het vanwege agendaproblemen moeilijk is een nieuwe datum te prikken voor een vervolgbijeenkomst (en dat zal in de regel het geval zijn), plan dan de bijeenkomst na werktijd in. Het zal eerder uitzondering zijn dan regel en slechts een enkele keer voorkomen. De denkpauze in de bijeenkomst van de werkgroep kan ook worden gebruikt om de voorlopige bedrijfsprocesbeschrijvingen voor feedback voor te leggen aan procesmedewerkers die niet aan de werkgroep deelnemen en aan medewerkers in aangrenzende bedrijfsprocessen.

In de praktijk zien we dat de uitwerking van de bedrijfsprocessen wordt opgesteld met de hiërarchische structuur in het achterhoofd. Dat is niet erg, maar het moet de leden van de werkgroep duidelijk worden dat het dan om een 'gegroeide' bestaande werkwijze gaat, die niet per se de beste is. De valkuil voor het denken vanuit de bestaande hiërarchische structuur is bovendien dat de functionele indeling leidend is voor het vast te leggen bedrijfsproces. En dat hoeft niet. Bovendien overschrijden bedrijfsprocessen afdelingen en doorkruisen daardoor de bestaande hiërarchische structuur. Verder zal blijken dat de deelnemers de neiging hebben alles erbij te betrekken wat er ook maar een heel klein beetje mee te maken heeft. Dat werkt uiteindelijk averechts. Medewerkers vragen immers om beslissingsvrijheid en het moet mogelijk blijven om samen met de klant onafhankelijk beslissingen te nemen op het moment van productie (het leveren van de dienst).

Tijdens de tweede bijeenkomst van de werkgroep komt de uitgewerkte conceptbeschrijving van het bedrijfsproces aan de orde en deze wordt waar gewenst gedetailleerd uitgewerkt (zie figuur 19). De deelnemers vertellen weer gewoon wat ze doen en dat wordt vastgelegd. De projectleider verwerkt de gegevens uit de tweede sessie en stelt een lijst samen van de uit te werken sjablonen, checklists, formulieren, instructies en procedures. De werkgroepleden verzamelen die ter voorbereiding van de derde (en voor deze fase laatste) bijeenkomst van de werkgroep.

Stap 3B: Tweede opdracht aan de werkgroep; verbeteren van de huidige werkwijze

- De werkgroep bespreekt de conceptbedrijfsprocessen en werkt die verder uit.
- Per bedrijfsproces inventariseert de werkgroep de hulpmiddelen (sjablonen, checklists, formulieren, instructies en procedures).
- De werkgroepleden verzamelen de hulpmiddelen.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.



FIGUUR 18: SCHEMA VOORBEELD 'REPARATIEVERZOeken'

Vaststellen van de nieuwe bedrijfsprocessen

In de eerste twee sessies van het beschrijven van de processen is het aantal documenten van het proces nog te overzien. Maar als alle documenten die bij het proces horen zijn verzameld, is het aantal documenten tot een grote stapel uitgegroeid. Rijp en groen ligt op tafel en ordening is nu een eerste vereiste. Dat gebeurt in de afsluitende derde bijeenkomst van de werkgroep en dan wordt duidelijk welke sjablonen, checklists, formulieren, instructies en procedures worden opgenomen in het bedrijfsproces. Ook bepaalt de werkgroep welke hulpmiddelen voor

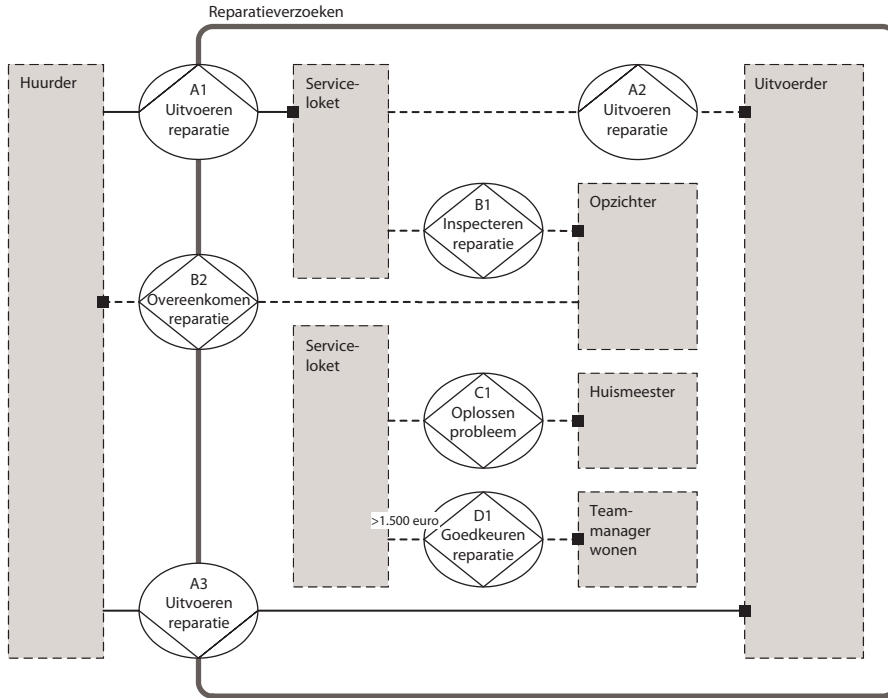
verbetering in aanmerking komen, door wie dat moet worden gedaan en wanneer het klaar moet zijn. De werkgroep beslist en de secretaris legt de besluiten vast in de besluitenlijst.

Het is wel noodzakelijk om de verschillende deelnemers een goed voorbeeld te geven van hoe ze hun werkinstructies moeten opstellen en hoe ze documenten moeten aanleveren. De eerste stap daarvoor is om alle documenten een eigen unieke naam te geven en gebruik te maken van een standaard format. De projectleider is bij elke beschrijving betrokken en heeft daardoor het beste overzicht. Hij is dus de aangewezen persoon om met voorstellen te komen. Elk format wordt daarna voorzien van een eigen code. Alle incassodocumenten krijgen bijvoorbeeld de code IC met een volgnummer. Ook kan het soort document aan de code worden toegevoegd. Laten we als voorbeeld weer de incasso nemen. Wij hebben dan documenten nodig voor modellen, lijsten, formulieren en werkinstructies. De codes daarvoor kunnen respectievelijk zijn: IC-doc-xx, IC-lst-xx, IC-frm-xx, en IC-win-xx (zie bijlage 7 voor een format van een werkinstructie).

In de eerste bijeenkomst van de werkgroep is een bedrijfsproces ruw afgebakend. Dat wil zeggen dat de ordening is bepaald voor de te verrichten werkzaamheden en de daarbij behorende documenten. Nu komen we aan bij de definitieve afbakening. Als er overeenstemming is over het verloop van de werkzaamheden van verschillende processen, wordt ook goed zichtbaar waar deze processen sterk met elkaar zijn verweven. In zo een situatie maken stappen uit het ene proces ook deel uit van een ander proces.

Een voorbeeld van verwevenheid van deelprocessen zagen we al in figuur 18 en zien we nog meer in de uitgebreidere variant, getoond in figuur 19. We nemen wederom het proces 'reparatieverzoeken' van de woningcorporatie. In de afbeelding van het bedrijfsproces in figuur 18 werd de reparatie en de inspectie van het proces getoond. Zowel het primaire proces, de reparatieverzoeken, als het inspecteren kwamen onmiddellijk in beeld. Het uit elkaar halen van deelprocessen werkt meer verwarrend dan dat het bijdraagt aan de begrijpelijkheid. In dit voorbeeld van de woningcorporatie is te lezen dat de reparatie (transactie A1, A2 en A3) in sommige gevallen eerst vereist dat inspectie (B1 en B2) wordt uitgevoerd. In de meer uitgebreide versie van figuur 19 zien wij ook nog een deelproces richting huismeester en een deelproces waarin duidelijk wordt dat bij grotere reparaties eerst de teammanager zijn goedkeuring moet geven.

In figuur 25 zien we weer de uitgebreide variant van het proces, met de huismeester en de teammanager. Het betrekken van deze deelprocessen biedt voordelen, omdat het onmiddellijk duidelijk is hoe het functioneren van de huismeester een rol speelt in de afwikkeling van reparatieverzoeken. De afhankelijkheid, en daarmee de noodzaak van afstemming is nu scherp in beeld. Als het inspecteren (opzichter) en het oplossen van problemen (huismeester) in samenhang met het hoofdproces plaatsvindt, is het verstandig om deze deelprocessen (B1, B2 en C1 en D1) in een compleet schema op te nemen.



FIGUUR 19: SCHEMA (UITGEBREIDE VERSIE) MET DE HUISMEESTER EN DE TEAMMANAGER

Stap 3C: Derde opdracht aan de werkgroep; vaststellen van de (nieuwe) bedrijfsprocessen

- De werkgroep bespreekt de conceptbedrijfsprocessen en eventueel stellen ze een nieuwe ordening vast.
- De werkgroep bespreekt de hulpmiddelen van het bedrijfsproces (sjablonen, checklists, formulieren, instructies en procedures) en ze bepalen welke deel gaan uitmaken van het bedrijfsproces.
- De projectleider heeft alle documenten ontvangen die de leden van de werkgroep hebben verzameld en hij maakt een voorstel voor een format van de verschillende documentsoorten en stelt de code vast. Die ordening wordt besproken en vastgelegd.
- De werkgroepleden krijgen nu de opdracht om voorstellen te maken voor de hulpmiddelen die nog ontbreken.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.
- De projectleider legt de keuzen van de werkgroep vast in een besluitvormingsdocument en bespreekt deze met het projectteam.

Start tweede bijeenkomst projectteam bedrijfsprocessen

- Het projectteam bespreekt de door de werkgroep uitgewerkte bedrijfsprocessen, de daaraan gekoppelde hulpmiddelen en documenten en stelt deze vast.

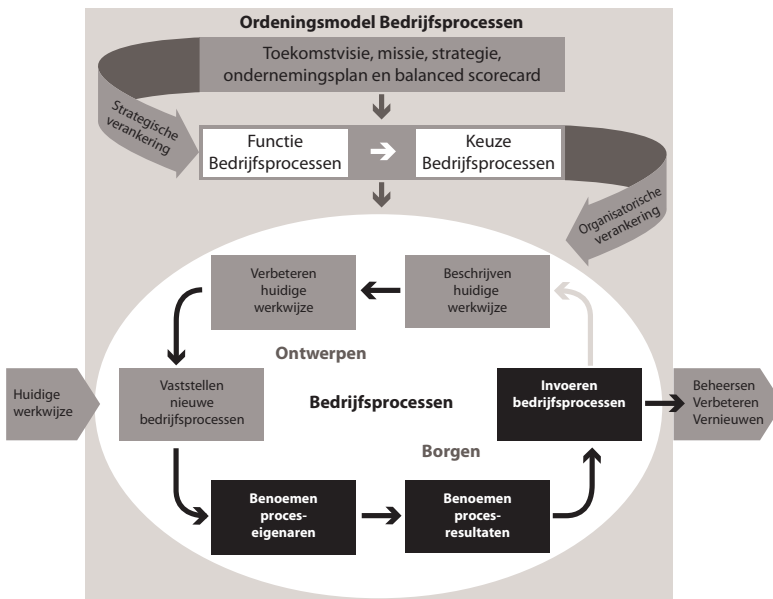
Einde tweede bijeenkomst projectteam bedrijfsprocessen

Voortgangsbijeenkomst transformatieteam

- De projectleider bedrijfsprocessen informeert het transformatieteam over de voortgang van de werkgroepen bedrijfsprocessen.

Afronden

In de drie voorgaande bijeenkomsten zijn stap voor stap de door het transformatieteam geselecteerde bedrijfsprocessen in beeld gebracht. Met alle betrokken medewerkers is in de eerste bijeenkomst de huidige werkwijze in de gekozen methodiek vastgelegd. De tweede bijeenkomst is gebruikt om het proces door te lichten op doelmatigheid en doeltreffendheid. In de derde bijeenkomst zijn de onderlinge raakvlakken tot een minimum teruggebracht en ingeregeld. Ondertussen zijn ook de documenten verzameld en geordend. De projectleider heeft alles genoteerd en zal alle beslissingen en keuzes van de werkgroep nog een keer goed vastleggen en opnemen in zijn eindrapportage aan het projectteam.



FIGUUR 20: DE BEDRIJFSPROCESSEN BORGEN

In de eerste van de volgende drie vergaderingen van de werkgroep zullen zijn bevindingen – nadat ze zijn voorgelegd en besproken in het projectteam – nog een keer in de werkgroep aan de orde komen. De deelnemers kunnen dan zien dat alles volgens afspraak is verwerkt.

2.3 Borgen van bedrijfsprocessen

Na het ontwerpen en beschrijven van nieuwe bedrijfsprocessen moeten deze worden uitgewerkt en ingevoerd: het onderwerp van deze paragraaf. In de vorige paragraaf is vastgelegd wat er door wie moet gebeuren en welke hulpmiddelen beschikbaar moeten zijn. In deze paragraaf gaat het over de proceseigenaar die verantwoordelijk is voor het resultaat, de normen en maatstaven om dat resultaat ook te kunnen meten en om de resultaatgebieden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toe te wijzen aan functies.

Een resultaatgebied is opgebouwd uit procesresultaten en wordt uitgewerkt in maatstaven en normen per taak. Het gaat over de eisen die worden gesteld aan het goed uitvoeren van de werkzaamheden. Het verloop moet worden gemeten. De vraag is wat wel en wat niet wordt gemeten en wat de maatstaven en normen worden. Bij het bepalen daarvan speelt de proceseigenaar een belangrijke rol, omdat deze functionaris uiteindelijk verantwoordelijk is voor het daadwerkelijk behalen van die prestaties. De hoofdrol is echter weggelegd voor de medewerker. Als de medewerker geen zicht heeft op het resultaat van zijn werk, kan hij zichzelf niet verbeteren en zal dat terug te zien zijn in het resultaat van het bedrijfsproces. Het benoemen van de proceseigenaar en de procesresultaten verwerkt de projectleider in zijn eindrapportage aan het projectteam. Mocht het projectteam op onderdelen niet tevreden zijn, dan kan hij de opdracht geven om opnieuw naar alle facetten van een of meerdere bedrijfsprocessen te kijken.

Benoemen van de proceseigenaar

Het is niet eenvoudig om bedrijfsprocessen in een organisatie te implementeren. In feite gaat het om de (her)allocatie van (een gedeelte van) de macht. Als er sprake is van vertrouwen en commitment, zal de leiding (de vakinhoudelijk opgeleide) medewerkers de ruimte geven. Deze medewerkers kunnen de bedrijfsprocessen, waar zij dagelijks uitvoering aan geven, binnen nauwkeurig vastgestelde kaders organiseren. Onderdeel van de bedrijfsprocessen zijn de afspraken over wie welke bevoegdheden krijgt en daarmee verantwoordelijk wordt voor het bereiken van de procesresultaten. Met het verdelen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden bedrijfsprocessen en procesresultaten in de organisatie verankerd. Het management moet zich bewust zijn van het feit dat zodra het de organisatie laat kantelen, het de macht uit handen moet geven om het op andere plekken weer terug te krijgen. Dat is waar het om draait. Helaas moeten we maar al te vaak constateren dat het management er wel macht bij wil (om bevoegdheid over sturing van de eigen processen geheel in handen te krijgen), maar niet weg wil geven (voor de processtappen die prima onder de invloed van een medewerker kunnen vallen). Dit is beslist een valkuil voor het veranderingstraject.

De proceseigenaren hebben een belangrijke verantwoordelijkheid in het management van bedrijfsprocessen. Die procesverantwoordelijkheid kan niet zonder de bijbehorende bevoegdheid. Leg daarom vast wat die procesverantwoordelijkheid inhoudt. Het management krijgt hiermee een instrument in handen, waarmee ze de mate waarin een bedrijfsproces daadwerkelijk wordt geïmplementeerd kan sturen. De activiteiten van een proceseigenaar zijn:

- vaststellen van de procesgang;
- vaststellen van taakverdeling en bevoegdheden;
- normeren van prestaties;
- zorgen voor de inrichting van de informatievoorziening (wie moet wanneer over welke informatie beschikken);
- treffen van de juiste (administratieve) voorzieningen;
- zorgen dat een bedrijfsproces beheerst blijft verlopen;
- budgetteren van geld en inzet;
- werving en scholing van betrokken medewerkers;
- capaciteitsplanning;
- verzamelen van managementinformatie;
- continu verbeteren van bedrijfsprocessen (signaleren van problemen, voorstellen doen tot verbeteringen, doorvoeren van verbeteringen).

De organisatie rondom bedrijfsprocessen betekent: horizontaal organiseren en horizontaal leidinggeven. De verantwoordelijkheid van een bedrijfsproces ligt bij de proceseigenaar. Deze functionaris is de beheerder van het bedrijfsproces en is verantwoordelijk voor de manier waarop het bedrijfsproces is ingericht. Ook is hij verantwoordelijk voor de realisatie van de procesresultaten. Het op elkaar afstemmen van de deelprocessen is daar een onderdeel van. Afhankelijk van de mate waarin de organisatie van bedrijfsprocessen al in de organisatie is doorgevoerd, is de rol van de proceseigenaar meer of minder bepalend.

Een proceseigenaar is een medewerker die in het bedrijfsproces werkzaam is. Binnen de randvoorwaarden van input en output is de proceseigenaar bevoegd om in dat bedrijfsproces in te grijpen, problemen op te lossen en veranderingen aan te brengen. Het is niet aan te bevelen om afdelingshoofden tot proceseigenaar te benoemen. Zij zijn immers niet in het proces werkzaam. Bovendien strekken bedrijfsprocessen zich vaak uit over de afdelingsgrenzen. Dat maakt ook duidelijk dat er een spanningsveld bestaat tussen een afdelingshoofd en de proceseigenaar. Door het benoemen van een proceseigenaar hebben we schijnbaar met twee verantwoordelijke functionarissen te maken voor één activiteit. Want naast de proceseigenaar (de horizontaal leidinggevende), is er nog een verantwoordelijke lijnmanager (de verticaal leidinggevende). Dat levert problemen op als de resultaatafspraken van lijnmanagers conflicteren met die van de proceseigenaar. Optimalisatie van het procesgedeelte binnen één afdeling kan leiden tot suboptimalisatie van het gehele bedrijfsproces. De consequentie is duidelijk. In de organisatie die echt het management van de bedrijfsprocessen heeft doorgevoerd, kunnen alleen maar proceseigenaren bestaan.

De oplossing in de praktijk is vaak dat de bedrijfsprocessen per afdeling worden gedefinieerd, waarbij lijnmanager en proceseigenaar een en dezelfde persoon zijn. Als er geen sprake is van specifieke, gedelegeerde verantwoordelijkheid voor een bedrijfsproces (aan een proceseigenaar), berust deze verantwoordelijkheid bij de lijnmanager (die in feite dus de proceseigenaar is). De lijnmanager kan de procesverantwoordelijkheid natuurlijk delegeren aan een van de medewerkers. Deze wordt dan proceseigenaar en is verantwoordelijk voor het monitoren en de rapportage.

Ook kan het zo zijn dat identieke bedrijfsprocessen binnen meerdere afdelingen plaatsvinden. Te denken valt aan het beoordelingsproces, de inkoop of de capaciteitsplanning. Voor deze bedrijfsprocessen kan één proceseigenaar zijn benoemd die gesprekspartner is voor alle leidinggevenden. Deze situatie doet zich vooral voor bij de ondersteunende processen. Incassomedewerkers bijvoorbeeld bewaken de betalingen van diverse geleverde goederen en diensten, maar in de bedrijfsprocessen zijn de productie van die goederen en diensten elk apart beschreven. Een oplossing is om voor alle ondersteunende processen een en dezelfde proceseigenaar te benoemen.

Een andere complicerende factor kan zijn dat er meerdere afdelingen werken binnen een bedrijfsproces. Het schoolvoorbeeld hiervan is het mutatieproces. Daar zijn verhuurmedewerkers bij betrokken, opzichters, vaklieden, administrateurs, incassomedewerkers, enzovoort. Het gaat om de afdelingen wonen, financiën en techniek. Nu zijn verschillende managers verantwoordelijk voor het proces en is het onduidelijk wie de feitelijke proceseigenaar is. De oplossing is eenvoudig: knip het mutatieproces op (de bestaande organisatiestructuur als uitgangspunt nemend) en benoem per onderdeel een proceseigenaar.

Serius aan de slag gaan met (afdelingsoverstijgende) klantprocessen, betekent dat er proceseigenaren moeten komen. De handelingsruimte van de proceseigenaar is afhankelijk van het gezag dat hij heeft opgebouwd bij de resultaatverantwoordelijke leidinggevenden of van het gezag dat hij heeft gekregen. Tot de bevoegdheden van een proceseigenaar behoort het bepalen van procesresultaten. Het is vanzelfsprekend dat deze procesresultaten in lijn moeten zijn met de strategie van de organisatie. Om het proces te kunnen analyseren, monitoren en sturen, heeft de proceseigenaar behoefte aan managementinformatie. Deze informatie moet los van afdelingsgrenzen beschikbaar zijn en ook bruikbaar zijn voor de balanced scorecard. Om problemen die samenhangen met het proces te kunnen bespreken, moet de proceseigenaar in staat worden gesteld om hierover met de resultaatverantwoordelijke managers te overleggen.

Het benoemen van proceseigenaren geeft aan dat het management serieus met de bedrijfsprocessen aan de slag wil. Niet alleen de kwaliteit van de producten is dan *in control*, maar ook de kwaliteit van de bedrijfsprocessen. Benoeming van een proceseigenaar met voldoende bevoegdheden, maakt het mogelijk dat iemand beslissingen kan nemen over het proces zonder

dat lijnmanagers daarmee worden belast. Afstemming tussen verschillende afdelingen over het proces gebeurt onder leiding van de proceseigenaar.

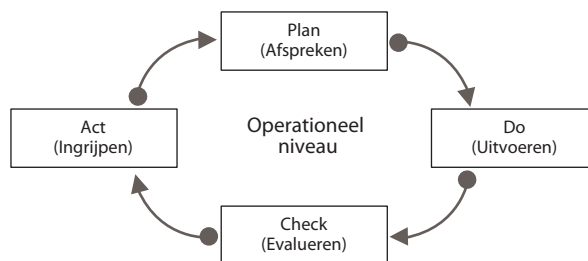
Stap 4A: Vierde opdracht aan de werkgroep; het benoemen van de proceseigenaar

- Bespreek de definitieve beschrijving van de geselecteerde bedrijfsprocessen, waarin is vastgelegd wie bij een proces is betrokken en wie de proceseigenaar is.
- De projectleider krijgt de opdracht om na te gaan of de voorstellen op instemming van de leidinggevende en het management kunnen rekenen.
- De proceseigenaar krijgt de opgave om met de betrokken medewerkers een voorstel te maken voor maatstaven en meetpunten in het proces. Dat voorstel staat op de agenda van de volgende bijeenkomst. Uitgangspunt is het vereiste einddoel van het proces.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Benoemen van de procesresultaten

Metten achterhaalt de feiten en geeft aan waar de verbeterpunten zitten. Metten leidt niet tot het creëren van fouten. Niet metten kan echter wel leiden tot het toedekken van fouten. Ontloop prestatiebesturing en -meting niet omdat het de creativiteit zou blokkeren. Uitgangspunt is dat het een einde maakt aan de vaagheid van missies en strategieën. Metten werkt als prestatie-indicatoren zijn afgeleid van de strategie, de klant en de financiële doelstellingen. Ze moeten ook tot stand komen in een gezamenlijk proces met degenen die ermee moeten werken.

Als de bedrijfsprocessen en de onderliggende stappen bekend zijn, kunnen daaraan normen worden gekoppeld. Normen over de input, de gewenste output, doorlooptijden, te besteden middelen, enzovoort. Ook wordt het mogelijk de risico's apart te overzien en maatregelen te nemen voor borging en beheersing. Het geheel kunnen we afsluiten met het bepalen van de blinde vlekken en het verbeteren of ontwikkelen van instructies, procedures, formulieren en hulpmiddelen. In feite maken we nu gebruik van de PDCA-cirkel. Deze benadering is in de jaren vijftig bedacht door de kwaliteitgoeroe Edward Deming. Omdat we met de bedrijfsprocessen de voortgang van zaken op de werkvloer structureel proberen te verbeteren, gaat het hier over bedrijfsinformatie op operationeel niveau (zie figuur 21).



FIGUUR 21: DE PDCA-CIRKEL OP OPERATIONEEL NIVEAU

Zoals gezegd staan bedrijfsprocessen niet op zichzelf. Het ene bedrijfsproces levert output, dat weer input is voor een ander bedrijfsproces. Output van een bedrijfsproces kan ook een ander bedrijfsproces besturen of initiëren. Denk bijvoorbeeld aan beleid. De output wordt procesresultaat genoemd. Het omschrijven van de procesresultaten is de eerste stap naar het benoemen van maatstaven en normen en daarmee een stap op weg naar prestatiemeting. Uitgangspunt hiervoor is het door het management omschreven einddoel van het bedrijfsproces.

Een *procesresultaat* meten we met maatstaven en normen. Voordat bedrijfsprocessen worden ingevoerd, zullen deze meetpunten moeten zijn benoemd. Dat is van belang omdat het gaat om het resultaat van een bedrijfsproces en niet om het bedrijfsproces zelf. Wellicht zijn er al meetpunten vanuit de balanced scorecard, managementcontracten of afdelingsplannen. Dat is mooi, want deze kunnen we integreren in deze stap. Het meten van procesmaatstaven geeft inzicht in de mate waarin een bedrijfsproces beheerst verloopt. De gemeten waarden zeggen ook iets over de mate waarin de strategie wordt gerealiseerd. Procesmaatstaven zijn immers een afgeleide van de balanced scorecard, die op zich een vertaling is van de strategie.

Op elk organisatieniveau bestaat een andere behoefte aan stuurinformatie. Daarom zal er met verschillende maatstaven en frequenties worden gemeten en gerapporteerd. Het management wil de realisatie van de succesfactoren per kwartaal of maandelijks in beeld hebben. De proceseigenaar wil maandelijks kunnen sturen op procesmaatstaven. En de medewerker ten slotte, heeft behoefte aan maatstaven per activiteit om wekelijks of zelfs dagelijks te kunnen bijsturen.

Een *procesmaatstaf* is een verhoudingsgetal (teller/noemer) dat doelstellingen en targets aan een bedrijfsproces verbindt. Over het algemeen geldt dat een procesmaatstaf een trend laat zien (continu voortschrijdende meting). Het meten van procesmaatstaven geeft de mogelijkheid tot proactief ingrijpen (als de trend inzet). Een procesmaatstaf heeft de volgende kenmerken:

- Welke kwaliteit wordt geleverd (productkwaliteit, proceskwaliteit, productspecificaties, klanttevredenheid en gebruikskwaliteit)?
- Welke kwantiteit wordt gerealiseerd (de verwerkte aanvragen per tijdseenheid, de hoeveelheid afgehandelde reparatieverzoeken of de geleverde producten per klantgroep)?
- Hoeveel tijd mag iets kosten (doorlooptijd, leverdatum)?
- Welke offers wil de organisatie brengen om het resultaat te realiseren (manuren, faalkosten, kosten van derden en ontwikkelkosten)?

Er is een aantal redenen om met procesmaatstaven te werken. De belangrijkste reden is: meten = weten. Om te bepalen of een proces beheerst verloopt, is het nodig dat er feitelijke informatie beschikbaar is over de resultaten van een bedrijfsproces. Ook voor het verbeteren van bedrijfsprocessen is het noodzakelijk te werken vanuit feitelijk inzicht in de prestatie. Anders

wordt er gewerkt vanuit een situatie: gissen = vergissen. Andere redenen om met maatstaven en normen in bedrijfsprocessen te werken zijn:

- het objectiveren en meetbaar maken van resultaten;
- inzicht krijgen in de resultaten van het bedrijfsproces;
- besluitvorming op basis van feiten;
- het beheersen van bedrijfsprocessen;
- het signaleren van verbeterpunten.

Zorg er bij het ontwikkelen van procesmaatstaven voor dat het meten van de maatstaf een zinvolle bijdrage levert. Meten om het meten is niet zinvol. Hetzelfde geldt voor het benoemen van maatstaven die niet worden gemeten of niets zeggen over het resultaatgebied. Het is niet de bedoeling met een beschuldigende vinger naar elkaar te wijzen, maar om de prestaties te verbeteren. Ze zijn nodig om bedrijfsprocessen beheerst te laten verlopen en daarvoor worden ze gekoppeld aan activiteiten. De centrale vraag is welke eisen stellen klanten en de interne organisatie aan het bedrijfsproces en hoe vertalen we deze eisen in maatstaven en normen? Welke eisen legt de markt op aan de onderneming in termen van doeltreffendheid, doelmatigheid, flexibiliteit of creativiteit? De maatstaven en normen zullen hier een antwoord op moeten geven.

De keuze om vanuit resultaatgerichte bedrijfsvoering bedrijfsprocessen te besturen en te beheersen met maatstaven en normen, heeft consequenties voor het format van de bedrijfsprocessen. Zoals procesmaatstaven van een bedrijfsproces een relatie hebben met de resultaten, zo zeggen de resultaten iets over de mate waarin een bedrijfsproces op een beheerste wijze wordt gerealiseerd. Het benoemen van de maatstaven en normen kan zowel bottom-up (procesmaatstaven aggregeren tot resultaatmaatstaven en langetermijndoelstellingen) als top-down gebeuren. Van procesmaatstaven leggen we vast:

- titel;
- definitie;
- verantwoordelijke medewerker voor de rapportage;
- meetfrequentie (rapportagefrequentie), bijvoorbeeld 1x per kwartaal;
- meetperiode, bijvoorbeeld maandelijks, per kwartaal, jaarlijks, voortschrijdend;
- gegevensbronnen.

Een middel om een te groot aantal indicatoren terug te brengen, is door na te gaan hoeveel moeite het kost om een indicator te meten. We letten dan op de meetbaarheid, eenvoud, de benodigde tijd per periode, expliciteit en relevantie (samengevat in de vuistregel Meter). De eerste, zo niet de belangrijkste, voorwaarde is dat de maatstaf of norm *meetbaar* is. Meetbaar is niet genoeg. Een maatstaf of norm moet *eenvoudig* meetbaar zijn. Het verzamelen van de benodigde cijfers moet haalbaar zijn. Een maandelijks krachtsinspanning die het hele bedrijf lam legt om de cijfers te verzamelen, leidt de aandacht af van wat er feitelijk moet gebeuren. De derde voorwaarde heeft alles te maken met de factor *tijd*. Daarmee bedoelen we niet alleen

de tijd die het vergt om de informatie over een bepaalde periode te verzamelen, maar ook de mogelijkheid om de gegevens voor relevante tijdseenheden te verzamelen. Het vierde aspect is dat alleen *expliciete* en concrete zaken voor een maatstaf of norm meetbaar zijn. Abstracte en kwalitatieve informatie is niet gewenst. Ten slotte moet de verzamelde informatie *relevant* zijn. Alleen zaken die de doorslag geven, worden gemeten.

Enkele tips

- 1 Werk zoveel mogelijk met enkelvoudige maatstaven. Zo is de financiële maatstaf rentabiliteit een samengestelde maatstaf die niet wordt gemeten, maar berekend. Samengestelde maatstaven zijn daarom niet direct beïnvloedbaar. Enkelvoudige maatstaven zijn dat wel.
- 2 Probeer alleen maatstaven te benoemen die resultaten meten. We onderscheiden resultaten die de output meten en resultaten die de input meten. De totale betalingsachterstand is een outputmaatstaf, die wordt beïnvloed door het aantal afgesloten betalingsregelingen (inputmaatstaf). Zie ook het eerste deel *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw*.
- 3 Daarnaast moeten maatstaven ook nog in samenhang zijn geformuleerd. Alle succesfactoren en ondernemingsdoelstellingen moeten door de combinatie van maatstaven zijn afgedekt.
- 4 Het geheel van maatstaven moet overzichtelijk blijven.
- 5 Problemen bij het ontwerpen en gebruiken van maatstaven en normen, ontstaan bij het ontbreken van duidelijkheid. Een gebrekkige koppeling tussen strategische doelen en maatstaven en normen leidt ertoe dat management en medewerkers elkaar niet meer begrijpen of niet inzien waarom er wordt gemeten.
- 6 Zorg voor een duidelijke definitie van maatstaven en maak de norm concreet. Het is van belang dat voor iedereen duidelijk is waarover wordt gerapporteerd. Zijn bij het aantal verkochte artikelen ook de ingeruilde artikelen meegeteld of niet? Worden voor de verkoop via de detailhandel ook contractuele leveringen gerekend? Bedenk dat maatstaven en normen opnieuw moeten worden vastgesteld na een herinrichting van bedrijfsprocessen.
- 7 Voor een volledige implementatie van het management van bedrijfsprocessen is het noodzakelijk dat er niet alleen sprake is van samenhang tussen doelstellingen en maatstaven, maar ook tussen de gedragsbeïnvloeders, zoals beloning en waardering.

De maatstaven en normen die de werkgroep voorstelt, moet het projectteam vaststellen. Het management moet immers gaan sturen op deze meetpunten. Maar ook zullen de maatstaven en normen in de organisatie moeten worden besproken en toegelicht. Anders gaan ze niet leven en worden ze niet nageleefd. Het werken met maatstaven en normen is dynamisch en een leerproces. Dit betekent dat de onderneming er nooit klaar mee is. Het grote voordeel is duidelijkheid en het levert een bijdrage aan de coördinatie van resultaten, mensen en middelen.

Persoonlijke prestatieresultaten

Procesresultaten behalen medewerkers doordat ze werkzaamheden verrichten. Het resultaat van het totaal aan werkzaamheden komt tot uitdrukking in het procesresultaat en voor de proceseigenaar relevante bestuursinformatie. Net als de proceseigenaar heeft een medewerker dezelfde informatie nodig, maar dan specifiek alleen voor dat deel waar hij verantwoordelijk voor is. Als de proceseigenaar geen informatie heeft over de resultaten, kan hij niet bijsturen. Dat geldt ook voor de medewerker. Daarom is het bepalen welke informatie de medewerker nodig heeft om zijn bijdrage te kunnen zien en indien nodig te kunnen verbeteren een belangrijk onderdeel. Het betreft heel basale informatie. Hoeveel telefoontjes zijn met succes doorverbonden of hoeveel reparaties van een bepaalde soort heeft de onderhoudsmedewerker verricht en hoeveel tijd kostte dat? Hoeveel afspraken zijn gemaakt met de vertrekkende bewoner om de leegkomende woning te inspecteren? Hoeveel tijd verliep er tussen het moment van de huuropzegging en de afspraak voor de inspectie? In figuur 22 geven we voor een deel van het verhuurproces voorbeelden van persoonlijke prestatieresultaten van de verhuurmakelaar.

Stappen uit het verhuurproces	Functie	Meter dag/week
Huuropzegging van de woning	Kandidaat	Aantal huuropzeggingen
Datum huuropzegging invoeren Einddatum van verhuur invoeren	Verhuurmakelaar	Aantal ingevoerde woningen
Aanmelden woning voor woonkrant	Verhuurmakelaar	Tijdsduur opzegging-woonkrant
Selecteren kandidaat en telefonisch contact opnemen (start proces)	Verhuurmakelaar	Aantal afspraken Tijdsduur woonkrant-afpraak
Telefonisch intakegesprek houden of uitnodiging voor intakegesprek versturen	Verhuurmakelaar	Aantal gesprekken/uitnodigingen Tijdsduur afspraak-intake
Bezichtiging van de woning met de kandidaat	Verhuurmakelaar	Aantal bezichtigingen
Aanbieden van de woning	Teamleider verhuur	Aantal aanbiedingen
Acceptatie van de woning	Kandidaat	Tijdsduur intake-acceptatie
Ingangsdatum van nieuwe verhuur invoeren	Verhuurmakelaar	Tijdsduur beschikbaar-verhuurd
Evaluatie-enquête versturen	Verhuurmakelaar	Aantal enquêtes
Invullen enquête	Kandidaat	Aantal ingevulde enquêtes

FIGUUR 22: PERSOONLIJKE PRESTATIE-INDICATOREN VAN DE VERHUURMAKELAAR

Bij persoonlijke prestatieresultaten hebben we het over bedrijfsinformatie op operationeel niveau. In de corporatiesector is het ongebruikelijk zo gedetailleerd informatie te verzamelen. En als er al informatie wordt verzameld, dan wordt de medewerker hier niet van op de hoogte gebracht. In de regel schrijven medewerkers geen uren en is bijvoorbeeld niet bekend wat de afhandeling van het aantal mutaties per dag of per week is. Die gegevens en resultaten evalueren

de medewerkers niet systematisch maandelijks. Als dat wel gebeurt, wordt het hooguit gebruikt om de jaarrekening goed te kunnen opstellen. Maar op operationeel niveau speelt die informatie geen rol. En dat is vreemd, want die informatie is broodnodig voor een medewerker om zijn werk goed te kunnen doen.

N.B.: Als het management echt de wens heeft om de verantwoordelijkheid lager in de organisatie te leggen en bij voorkeur bij de medewerker zelf, dan moet de medewerker de competenties hebben en inzicht krijgen in zijn dagelijks functioneren. Anders kan hij die verantwoordelijkheid niet dragen.

Het bepalen van persoonlijke prestatieresultaten is niet moeilijk. De proceseigenaar gaat met de betrokken medewerkers van een bedrijfsproces na, welke basale informatie die medewerkers denken nodig te hebben om zichzelf te kunnen verbeteren. Ook hier geldt dat het niet gaat om een waslijst van cijfertjes, maar om een beperkt aantal resultaten die voor de medewerker van cruciaal belang zijn. In alle gevallen is het van belang om de tijdsbesteding per taak bij te houden. In het voorbeeld van de verhuurmakelaar is dat dus huuropzeggingen invoeren, het aanmelden van de woning bij de woonkrant, het selecteren van kandidaten, enzovoort.

Het verzamelen van deze informatie is niet genoeg. De medewerker moet daarover ook regelmatig informatie krijgen. Dit is een voorwaarde waaraan het automatiseringssysteem moet kunnen voldoen. De projectleider moet dan ook nagegaan of dit kan. In de regel moeten medewerkers dagelijks, maar minimaal wekelijks informatie krijgen van het systeem. De proceseigenaar zal maandelijks met een medewerker over de gang van zaken moeten spreken. In hoofdstuk B4 gaan we hier dieper op in met het hulpmiddel PVG: het persoonlijke voortgangsgesprek. We kunnen niet genoeg benadrukken dat als de medewerker de informatie niet ontvangt en er met hem niet over wordt gesproken, de informatie in het systeem na verloop van tijd niet accuraat meer zal blijken te zijn. Degene die moet invoeren, vraagt zich immers af waarom hij die nutteloze handelingen moet verrichten en zal in het vervolg niet meer op de kwaliteit letten.

Advies omgaan met weerstand

De weerstand tegen de voorgestelde aanpak in de organisatie mag niet worden onderschat. De mens lijdt het meest door het lijden dat hij vreest, geldt ook hier. Vandaar dat we in voorkomende gevallen adviseren om de aanpak eerst uit te werken voor één bedrijfsproces. Voor dat bedrijfsproces worden de persoonlijke prestatieresultaten geregistreerd en gerapporteerd. De medewerkers en proceseigenaar krijgen training in hoe daar op een positieve wijze mee om te gaan, (zie hoofdstuk B4). Vervolgens wordt enige maanden met

het ene bedrijfsproces proefgedraaid. Het zal nu blijken dat het niet eng is, er geen groteske consequenties zijn en dat het allemaal wel meevalt. De medewerkers die bij dit bedrijfsproces zijn betrokken, gaan werken als ambassadeurs. Dit maakt het mogelijk om de aanpak met de OR en alle medewerkers te bespreken en zal de implementatie daarna bespoedigen.

Stap 4B: Vijfde opdracht aan de werkgroep; procesresultaten & RVB's

- De projectleider bespreekt van tevoren de keuze van de proceseigenaren met de leidinggevende(n).
- Onder leiding van de voorlopige proceseigenaar komen de verzamelde procesmaatstaven en persoonlijke prestatieresultaten aan de orde.
- Bepaal de output – de resultaten – van het bedrijfsproces en de relevante persoonlijke prestatieresultaten binnen het bedrijfsproces.
- Stel daarvoor de normen vast en ga na hoe de procesmaatstaven en de persoonlijke prestatieresultaten, die nog niet worden bijgehouden, kunnen worden geregistreerd.
- Stel de lijst op met de gekozen procesmaatstaven en persoonlijke prestatieresultaten. Maak afspraken over het terugkoppelen daarvan door de medewerker aan de leidinggevende die bij de procesresultaat is betrokken.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

De RVB's

In deze laatste stap van het beschrijven van de bedrijfsprocessen komt een aantal zaken bij elkaar. De conceptbeschrijvingen zijn intern besproken en klaar voor beoordeling door het management (een taak van de projectleider). Aan de omschrijvingen zijn de proceseigenaren en de procesresultaten (de maatstaven en normen) gekoppeld. De werkgroep is bijna klaar. Het is nu tijd om de verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast te stellen.

In deze fase van het proces is het belangrijk om opnieuw aandacht te geven aan de actoren. Daarbij wordt de relatie gelegd tussen het doel – de procesresultaten uitgewerkt in maatstaven en normen – en de medewerkers die daarvoor verantwoordelijk zijn. Een resultaatgebied is een afgebakend onderwerp in de organisatie waarop (proces)resultaten moeten worden bereikt. Dit wordt samengevat in een RVB-schema. Het verdelen van de bevoegdheden tijdens een RVB-sessie heeft een groot voordeel. De besluitvorming vindt dan plaats in de werkgroep waarin de betrokkenen zijn vertegenwoordigd die het bedrijfsproces hebben beschreven. Hierdoor ontstaat een gezamenlijk inzicht in de manier waarop een en ander binnen het bedrijfsproces is geregeld.

Naast het resultaat werkt een RVB met de begrippen verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Verantwoordelijkheid is de plicht tot het afleggen van verantwoording. Bevoegdheid is het

recht tot het uitvoeren van een activiteit. We onderscheiden daarbij beslissingsbevoegdheid en adviesbevoegdheid.

Beslissingsbevoegdheid heeft de persoon die beslist. Per resultaatgebied kan er maar één persoon beslissingsbevoegd zijn (schematisch aan te geven met een volle bal ●). Samen beslissen en dus samen verantwoordelijk zijn, blijkt in praktijk onwerkbaar. Degene die beslist is verantwoordelijk voor het genomen besluit en is daar dus op aan te spreken. Beslissingsbevoegdheid houdt in dat de beslissingsbevoegde toestemming kan geven, kan fiatteren, dan wel zelfstandig kan beslissen of handelen.

Degene die beslist zal vaak anderen raadplegen. In veel gevallen gebeurt dit ad hoc. In een aantal gevallen zal die persoon structureel een ander raadplegen voor het nemen van een besluit. In deze structurele gevallen moet die persoon een ander verplicht om advies vragen (schematisch aan te geven met een open bal ○). Dit kan je niet overslaan. Deze verplichte raadpleging vooraf – de *adviesbevoegdheid* – gaat ook over het verplicht opstellen van een (beleids)document of daaraan meewerken.

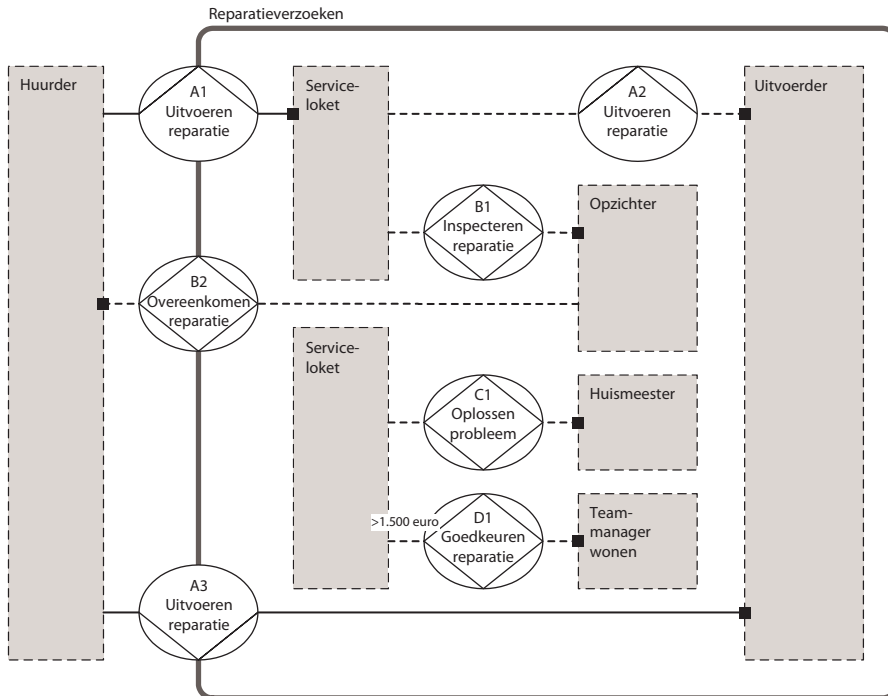
Modulor genereert per bedrijfsprocesbeschrijving altijd een overzichtstabel of matrix waarin per actor of resultaatgebied de transacties (en de prestaties) zichtbaar zijn (zie figuur 23). In deze overzichtstabel zijn de transacties gegroepeerd op basis van de aard van de bevoegdheid. Het onderscheid in beslissings- en adviesbevoegd is verwerkt in de indeling uitvoering, besluitvorming, advisering en registratie. Ook zijn overzichtstabellen te genereren die procesoverstijgend zijn. Zo worden dan per actor de verantwoordelijkheden zichtbaar. Bovendien kan de organisatie de verdeling van bevoegdheden (gebaseerd op procesvastlegging) spiegelen aan eerder opgestelde functiebeschrijvingen van medewerkers.

Rollenmatrix, reparatieverzoeken							
							Uitvoerder
						Teammanager Wonen	
					Service loket		
				Opzichter			
			Huurder				
		Huismeester					
Uitvoeren							
A1	uitvoeren reparatie (O)				X		
A2	uitvoeren reparatie (O)						X
A3	uitvoeren reparatie (R)						X
C1	oplossen probleem	X					
Controleren							
B1	inspecteren reparatie			X			
Beslissen							
B2	overeenkomen reparatie		X				
D1	goedkeuren reparatie					X	
Registreren							
E1	factureren reparatie (fac)	X					

FIGUUR 23: BEDRIJFSPROCESBESCHRIJVING REPARATIEVERZOEKEN WONINGCORPORATIE

Voor het maken van het RVB-schema, gaat de werkgroep na of de door het management genoemde resultaatgebieden juist en volledig zijn. De resultaatgebieden en procesresultaten zijn in de werkbeschrijvingen gekoppeld aan functionarissen. Voor het RVB-schema moet daarom iemand binnen het bedrijf inventariseren welke functies voorkomen in het bedrijfsproces. Daarna kan de werkgroep duidelijk uit de Modulator-rapportage aflezen welke prestaties bij welke functies horen, wie uiteindelijk verantwoordelijk is en wat de bevoegdheden zijn. De kern van het Modulator-schema is de relatie tussen degene die deelneemt aan het proces en de prestatie die moet worden geleverd. Daarbij komen niet alleen de relaties tussen de medewerkers intern in beeld, maar ook die met de huurder en met, waar relevant, de aannemer en met overheidsinstanties. Elke relatie is apart beschreven. In figuur 24 is dat tussen de huurder en serviceloket, tussen het serviceloket en de uitvoerder, tussen het serviceloket en de opzichter, enzovoort. Allemaal hebben ze iets te doen en allemaal moeten ze een

prestatie leveren. Aan de prestatie en de persoon (actor) die de prestatie moet leveren, zijn vervolgens de verantwoordelijkheden en de bevoegdheden te koppelen. Bovendien kunnen de prestatie-indicatoren worden gedefinieerd. In het schema zien wij bijvoorbeeld hoeveel reparatieverzoeken er per week binnenkomen, wat de gemiddelde doorlooptijd is, hoeveel reparatieverzoeken er zijn afgewezen of hoeveel reparatieverzoeken er zijn geweest waarvoor een factuur wordt gemaakt.



FIGUUR 24: RVB-SCHEMA

Alle bedrijfsprocessen van een organisatie zijn op basis van actoren en prestaties te beschrijven. We spreken in functiebeschrijvingen niet meer in termen van 'draagt zorg voor het labelen van de producten' of 'voert gegevens in het geautomatiseerde systeem in'. Bij resultaatgerichte bedrijfsvoering wordt gewerkt vanuit resultaatgebieden. Een resultaatgebied (prestatie of procesresultaat) legt vast wat het resultaat van een bepaalde activiteit moet zijn. Dus in plaats van 'invoeren van gegevens' spreken we nu van het resultaat: 'gegevens ingevoerd'. Het voordeel van deze resultaatgebieden, in tegenstelling tot het beschrijven van activiteiten, is dat altijd één persoon is aan te wijzen die voor het resultaat verantwoordelijk is. Zo zullen veel mensen gegevens invoeren, maar is er slechts één verantwoordelijk en dus aanspreekbaar of bepaalde gegevens ook daadwerkelijk zijn ingevoerd. Een toegekend resultaatgebied kan niet worden gedelegeerd. Uiteraard kunnen allerlei mensen activiteiten verrichten, maar de

aanspreekbaarheid op het resultaat blijft altijd bij degene die verantwoordelijk is voor het resultaat. Wij spreken hier over de plicht tot het afleggen van verantwoording aan een collega (die hoger in de hiërarchie is), omdat dit het gevolg is van het accepteren van een bevoegdheid.

Stap 4C: Zesde opdracht aan de werkgroep; stel procesresultaten & RVB's vast

- Bespreek het terugkoppelen van de gekozen maatstaven en normen door de betrokken medewerker met de leidinggevenden die bij het resultaatgebied en de procesresultaten zijn betrokken.
- Voer een RVB-sessie uit en stel het RVB-schema vast.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Opstellen rapport projectgroep bedrijfsprocessen

De projectleider verzamelt in het eindrapport alle bedrijfsprocesbeschrijvingen in de vorm van een procedureboek voor de onderneming. Daarin staat vermeld wie de proceseigenaar is en wie betrokken zijn bij het proces met de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Verder zijn de procesresultaten met de bijbehorende maatstaven en normen aanwezig. Deze manier van opstellen levert een bijdrage aan het borgen van de bedrijfsprocessen in de onderneming. De gekozen uitwerkingen van hulpmiddelen, sjablonen, checklists en dergelijke worden beoordeeld op beschikbaarheid. Zijn bepaalde documenten en/of instrumenten niet beschikbaar, dan spreekt de projectgroep af wie daarvoor zorgt en wanneer ze beschikbaar zijn. Een onderdeel daarvan is de inschatting van de doorlooptijd en de kosten. Het eindrapport is aan te vullen met deze planning.

In het eindrapport staat aangegeven waar de aansluiting met de staande organisatie nog niet is gerealiseerd. De projectleider doet in het eindrapport een voorstel voor het maken van deze aansluitingen. Een vast onderdeel hiervan is hoe het management van de bedrijfsprocessen wordt ingebed in de onderneming. Er moet immers daadwerkelijk met de bedrijfsprocessen worden gewerkt en ze moeten ook actueel blijven.

In de volgende paragraaf gaan we hier kort op in. Het gaat over het uitvoeren, beheren, verbeteren en vernieuwen van de bedrijfsprocessen. Dat is een continu proces en behoort tot de verantwoordelijkheid van een functionaris. Dit kan de controller, de kwaliteitsmanager of een van de leden van het MT zijn.

Maar er zijn meer aansluitingen die aandacht verdienen. De RVB's die beschreven zijn, moeten worden verwerkt in de functieomschrijvingen en de functiewaarderingen. Er kan een verband worden gelegd met het prestatie management en het competentie management. Het is van invloed op belonen, ontwikkelen en de werving & selectie van nieuwe medewerkers. Allemaal aspecten van HRM, die in het volgende hoofdstuk aan de orde komen. Maar ook de relatie met de afdeling ICT verdient aandacht. De projectleider zal een uitspraak moeten doen over de

kwaliteit van de automatisering, de gebruikte meetsystemen, de managementinformatie en de beschikbaarheid van gegevens over de voortgang van de werkzaamheden op de werkplek zelf.

Het eindrapport wordt eerst nog voorgelegd aan de werkgroep. Daartoe organiseert de projectleider een (gezamenlijke) afsluitende bijeenkomst. Daarna bespreekt het projectteam de voortgang van het project en het opgeleverde eindrapport. Het projectteam kan nu besluiten de werkgroep opnieuw de stappen van het ontwerp en het borgen te laten doorlopen. Ten slotte informeert het projectteam de OR en de medewerkers over het resultaat van het beschrijven van de bedrijfsprocessen.

Stap 4D: Zevende opdracht aan de werkgroep; het bespreken van het eindrapport

- De projectleider heeft na de vorige sessie van de werkgroep het eindrapport opgesteld van het project. Het eindrapport bevat:
 - de uitgewerkte bedrijfsprocessen, compleet met proceseigenaren, resultaatgebieden, procesresultaten en de verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
 - de gekozen hulpmiddelen, sjablonen, checklists en dergelijke. Van de niet beschikbare documenten en instrumenten wordt voorgesteld wie er wanneer voor beschikbaarheid zorgt. Daarbij is een inschatting gemaakt van de doorlooptijd en de kosten;
 - de aanbevelingen over de aansluiting van de bedrijfsprocessen op de gebieden van ICT en HRM;
 - een voorstel op welke wijze de verantwoordelijkheid voor het beheer (implementeren, beheersen en vernieuwen) van het systeem van de bedrijfsprocessen en het management ervan wordt ingebed in de staande organisatie.
- Bespreek het eindrapport in de werkgroep en maak afspraken over de aanpassing van het eindrapport op basis van deze bespreking.
- De projectleider stelt hierna het definitieve eindrapport samen voor het projectteam van de uitgewerkte bedrijfsprocessen, compleet met proceseigenaren, resultaatgebieden en procesresultaten en de bijbehorende verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Start derde bijeenkomst projectteam bedrijfsprocessen

- Het projectteam bespreekt het eindrapport en stelt het eindrapport met de bijbehorende planning van acties vast (en eventueel bij).
- De projectteamleider heeft een voorstel gemaakt om de organisatie intern te informeren over de nieuwe bedrijfsprocessen en de consequenties daarvan.

Einde derde bijeenkomst projectteam bedrijfsprocessen

Voortgangsbijeenkomst transformatieteam

- Het transformatieteam bespreekt het eindrapport en stelt het eindrapport met de bijbehorende planning van acties vast (en eventueel bij).
- Naar aanleiding van het voorstel van de projectteamleider om de organisatie intern te informeren, bepaalt het transformatieteam wie de OR en de medewerkers gaat informeren over de nieuwe bedrijfsprocessen en de consequenties daarvan.

2.4 Implementeren, beheersen en vernieuwen

De proceseigenaar is verantwoordelijk voor de uitvoering van bedrijfsprocessen zoals die zijn beschreven in procedures en werkinstructies. De procesmedewerkers zijn, of als lid van de werkgroep of als gevers van feedback, bij het beschrijven betrokken geweest. Dit geldt ook voor het benoemen van maatstaven en normen en het maken van afspraken over het resultaat. Daarmee is een einde gekomen aan het project van het (her)ontwerpen van de bedrijfsprocessen. Nu is het van groot belang om te voorkomen dat iedereen achterover leunt onder de verzuchting van: 'Hè, hè, dat hebben we gehad.' Wanneer iedereen na afloop van het project overgaat tot de orde van de dag, dan is al het werk voor niets geweest! We zijn pas klaar als we kunnen zeggen dat het projectresultaat aan de orde van de dag is. En dat gaat niet vanzelf en zeker niet zonder slag of stoot. Dat is het thema van de afsluitende paragraaf van dit hoofdstuk.

De nieuwe bedrijfsprocessen impliceren dat medewerkers die al jaren op dezelfde vertrouwde manier werken, dat plotseling anders moeten gaan doen. Voor sommigen is dat lastig. Hun houvast en zekerheid verdwijnen. Bovendien wordt van ze verwacht dat zij de nieuwe werkwijze accepteren, begrijpen en zelfs met verbetervoorstellen komen. En dat is niet iedere medewerker gegeven. Soms kan een enkele medewerker, die moeite heeft met de veranderingen, veel onrust veroorzaken. En dat is lastig in de fase waarin de nieuwe processen worden geïmplementeerd. Proceseigenaren en afdelingshoofden moeten daar oog voor hebben en met die medewerkers in gesprek gaan. Het gaat er daarbij niet om dat zij klakkeloos doen wat de baas zegt, maar dat ze gaan begrijpen waarom het anders moet.

Een ander probleem waar de proceseigenaren aan moeten denken, is dat er niet naar perfectie wordt gestreefd en dat de bedrijfsprocessen wekelijks een evaluatie krijgen. Een tien is nergens voor nodig, laat staan een griffel. Op zich is dat een prijzenswaardig streven, maar goed is goed genoeg. Pas als de nieuwe bedrijfsprocessen zijn ingebed in de organisatie – na een jaar – is het weer tijd om aan verbetering te denken. Ook spelen verschillende belangen een rol. Het management zal letten op de sturingsmogelijkheden. De kwaliteitsmedewerker zal willen weten of de output voldoet aan de vastgestelde normen. En de medewerkers hebben belang bij niet al te ingewikkelde werkwijzen.

Al die verschillende belangen spelen in deze paragraaf een rol. Via diverse invalshoeken moeten de nieuwe bedrijfsprocessen worden geborgd. Vanuit de invalshoek van het

management gaan we daarom hierna in op het thema implementeren. Vanuit de invalshoek van de kwaliteitsmanager gaan we in op het thema beheersen en vanuit de invalshoek van de medewerker op het thema vernieuwen.

Implementeren

De eerste stap van een succesvolle implementatie is de correcte overdracht van het projectresultaat aan de organisatie. Dat betekent opschoning en overdracht van het projectdossier. Alle daadwerkelijk bruikbare documenten worden eruit gehaald en opgenomen in de werkdirectories van de kwaliteitsmanager. De overige dossierstukken gaan naar het archief. Vervolgens moet iedereen informatie krijgen over de ingezette verandering. Ook moet iedereen weten wat het projectresultaat is en wat dat betekent voor het eigen werk. Te vaak gaan projectleiders ervan uit dat verdere communicatie overbodig is na de feestelijke presentatie van de resultaten met de bijbehorende borrel. Het tegendeel is het geval. Dan begint het pas! Alleen als iedere medewerker op de hoogte is van de nieuwe bedrijfsprocesbeschrijvingen en de bijbehorende (veranderde) werkwijzen, is aan een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle overdracht voldaan.

Als tweede punt is het cruciaal dat medewerkers projectresultaten omzetten in daden, want voorlopig is de organisatie alleen nog maar op papier veranderd. Nu moet de onderneming nog echt in beweging komen en veranderen, anders zullen de nieuwe bedrijfsprocessen niet in gebruik worden genomen of niet beklijven, zo blijkt telkens weer uit onderzoek. Alle inspanningen zijn dan voor niets geweest. Dat is goed te begrijpen vanuit het aspect van automatisering. Als de nieuwe bedrijfsprocessen daarin niet zijn verwerkt, en de oude functioneel georiënteerde systemen zijn nog in gebruik, dan zal dat een rem zijn op de implementatie van de nieuwe werkwijzen. En wat voor de hardware geldt, geldt ook voor de software. Een belangrijk onderdeel van het beschrijven van nieuwe bedrijfsprocessen is, dat functies wijzigen en er nieuwe ontstaan. Die nieuwe of veranderde functies kennen hun eigen nieuwe resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (de RVB's), die worden vastgelegd in de functieomschrijvingen. Als de medewerkers zich daar niet bewust van zijn, zullen ze er niet naar handelen, in ieder geval niet blijvend. In het volgende hoofdstuk over human resource management gaan we uitgebreid in op deze consequentie.

De nieuwe RVB's hebben gevolgen voor de verantwoordelijkheden die lijnfunctionarissen denken te hebben. Het kan zelfs lijnfunctionarissen overbodig maken. Dat moet tot uitdrukking komen in de organisatiestructuur. Een procesverantwoordelijkheid kan immers niet zowel bij een proceseigenaar als bij een lijnfunctionaris zijn neergelegd. Blijkt dat wel het geval te zijn, dan is er een fout gemaakt en hoeft de proceseigenaar de rol die hem is toebedeeld niet te accepteren. Gelukkig is het niet nodig alles in een keer te delegeren. Zeker in een organisatie waar de cultuur nog erg statusgericht is, of waar nog geen ervaring is met het delegeren van bevoegdheden naar lagere organisatieniveaus. Het kan dan zinvol zijn om de procesverantwoordelijkheid gedeeltelijk te delegeren. Meestal zal een proceseigenaar, na aangetoond succes, vertrouwen winnen en meer bevoegdheden verwerven.

Ten derde betekent het veranderen van de bedrijfsprocessen dat er nieuwe meetpunten mogelijk zijn en dat bestaande meetpunten vervallen of wijzigen. Ook wanneer alleen maar is vastgelegd wat de gebruikte werkwijzen zijn, is door de vastlegging nieuw inzicht ontstaan in de benodigde meetpunten in de processen. Daarom is het belangrijk alle bestaande meetsystemen na te lopen. Want nu de bedrijfsprocessen zijn ingericht op basis van de strategie, zijn daarbinnen eenvoudig meetpunten te vinden die sturing mogelijk maken. Deze meetpunten kunnen dan in de managementinformatie en de balanced scorecard terugkomen. De praktijk leert dat dit het grootste knelpunt is om een balanced scorecard werkend te krijgen. Het MT kan de kritieke prestatie-indicatoren wel bedenken, maar kan ze, omdat ze niet worden gemeten, niet in de balanced scorecard opnemen. Na het beschrijven van de bedrijfsprocessen en het daaraan koppelen van maatstaven, is dat plotseling een fluitje van een cent.

Het is duidelijk dat (her)ontwerp van de bedrijfsprocessen op allerlei terreinen gevolgen heeft voor bijvoorbeeld communicatie, automatisering, HRM en het kwaliteitsbeleid. In het eindrapport is daar aandacht aan besteed en zijn de noodzakelijke veranderopdrachten beschreven. Voor alle onderdelen is bekeken welke impact het beschrijven van de bedrijfsprocessen heeft en afhankelijk van de impact wordt de prioriteit bepaald. Het management heeft daarin de beslissende rol. Het moet keuzes maken, prioriteiten stellen en toezien op de realisatie van de veranderingen. Het toezicht daarop kan de kwaliteitsmanager op zich nemen. Bij grootschalige veranderingen, of wanneer het gevaar bestaat dat de samenhang tussen veranderingen verloren gaat, is het echter verstandig om een van de MT-leden als programmamanager aan te wijzen. Het MT-lid heeft dan de bevoegdheid om in te grijpen in afzonderlijke veranderingstrajecten. In feite is elke veranderopdracht een projectopdracht. Het welslagen is afhankelijk van een concrete afbakening, de randvoorwaarden, de projectplanning, de begroting van de kosten, de tijdsbesteding en een omschrijving van de resultaten (zie bijlage 20 voor de checklist over de verschillende rollen bij veranderopdrachten).

Beheersen

Om te kunnen managen is beheersing van bedrijfsprocessen noodzakelijk. Een eerste voorwaarde is het meten van de prestaties van bedrijfsprocessen. Om te kunnen meten zijn maatstaven gedefinieerd en meetbaar gemaakt met behulp van een norm. Tijdens het project zijn de meetpunten al in de processen geplaatst. Beheersing van bedrijfsprocessen gaat over de voorspelbaarheid van de bedrijfsprocessen naar doeltreffendheid, doelmatigheid en flexibiliteit. Tijdens het project is al goed nagedacht over het volgen en beheersen van de bedrijfsprocessen. Nu moet in de praktijk blijken dat hier de juiste keuzes zijn gemaakt. Op basis van de projectresultaten is bekend wie voor de uitvoering zorgt, wie voor de meting van resultaten en werkwijze, en wie voor bijsturing als het proces niet naar wens verloopt. Zo krijgt deze beheersing op een heldere manier invulling. Vanwege het draagvlak zal iedereen die verantwoordelijk is voor het realiseren van een bepaald resultaat, betrokken moeten zijn bij het vaststellen van maatstaven en normen.

Een aantal ondernemingen gebruikt voor het beheersen en verbeteren van de bedrijfsprocessen een kwaliteitshandboek, waarin deze aspecten zijn geregeld. Certificering en de daarvoor noodzakelijke externe toets volgens de ISO 9001-norm, is dan een stimulans om de bedrijfsprocessen te beheersen. Het genereert de feedback, die via de kwaliteitsprocedure moet leiden tot de aanpassing van een bedrijfsproces. Het gaat dan om de aspecten:

- finetuning van het meetsysteem;
- auditing op processen;
- scherp zijn op ad-hoc verbetermogelijkheden;
- goed dossier- en wijzigingsbeheer.

Finetuning van het meetsysteem

Finetuning van het meetsysteem gaat over het vermijden van risico's, het zodanig borgen van een proces dat variatie beheersbaar is. Het gaat over meten is weten en het terugdringen van variatie. Uitgangspunt is dat het resultaat van een proces niet altijd hetzelfde is. Hoe groter de onderlinge verschillen zijn, hoe groter de variatie. Hoe slechter de kwaliteit (van het proces), hoe meer variatie in de output. Hoe meer variatie in de input, hoe moeilijker het is om output met een geringe variatie te realiseren. Een voorbeeld van procesvariatie kan zijn de tijd die het kost om een reparatieverzoek af te handelen. Deze doorlooptijd is afhankelijk van het soort klus, de benodigde materialen of de termijn waarop een afspraak kan worden gemaakt met de klant om de storing te verhelpen. Om de variatie te bepalen wordt de doorlooptijd van de reparatie gemeten.

Het is niet mogelijk om bedrijfsprocessen te ontwerpen zonder variatie. Wel is het mogelijk om bedrijfsprocessen te ontwerpen die minder gevoelig zijn voor inputvariatie. We onderscheiden normale variatie en speciale variatie. Speciale variatie is het effect van verandering van identificeerbare input en maakt een proces statistisch onbeheerst. Normale variatie of ruis is het effect van allerlei kleine niet beheersbare oorzaken (tekortkomingen van machines, mensen, materiaal en methoden). Een proces dat alleen aan deze variatie onderhevig is, noemen we statistisch beheerst en wordt in het kader van procesbeheersing getolereerd.

Om te achterhalen of variatie normaal of speciaal is, is het nodig procesresultaten te meten en resultaten te analyseren. Dit is het gebied van de statistische procesbeheersing. Aan de hand van procesgegevens die met behulp van statistische methodes zijn verzameld, worden voorspellingen gedaan over het procesverloop en de mate van zekerheid waarin het voorspelde procesresultaat zich zal voordoen. Na het vaststellen van de oorzaken van variatie, kunnen we verbeteringen in het proces aanbrengen. Dit lijkt ingewikkelder dan het is. De basis is het meten van doorlooptijden en kijken wanneer bepaalde zaken zich voordoen. Door bijvoorbeeld structureel bij te houden welke leverancier welke producten heeft geleverd en dit te matchen met het aantal klachten of opmerkingen van klanten, kunnen we goed bepalen welke leveranciers er met de pet naar gooien en welke leveranciers hun werk naar behoren uitvoeren.

Een proces dat beheerst verloopt, is nog niet per definitie geschikt voor het bereiken van het gewenste resultaat. Zo kan uit een meting van de doorlooptijd van de afhandeling van reparatieverzoeken blijken, dat deze resultaten normaal verdeeld zijn rond een gemiddelde van vijf werkdagen. Het proces verloopt beheerst, maar de gemiddelde doorlooptijd van vijf werkdagen is veel te lang. Aanpassingen in de procesgang moeten ervoor zorgen dat reparatieverzoeken gemiddeld voortaan in twee werkdagen worden afgehandeld.

Auditing op processen

Auditing op processen is belangrijk om verbeteringen en vernieuwingen te stimuleren. In de praktijk doen ondernemingen dit door interne audits uit te voeren. Interne audits zijn evaluaties van het verloop en de resultaten van bedrijfsprocessen. Daarnaast hebben ze tot doel om te controleren of de beschrijving (nog) voldoet aan de werkwijzen en of de beschrijvingen voldoende zijn geïmplementeerd en onderhouden. Door met enige regelmaat interne audits uit te voeren, benadrukt de organisatie dat verbetering en checks gewone bezigheden zijn die horen bij een kwaliteitsgericht bedrijf. Het heeft dus niets te maken met controleren, maar alles met beheersen.

Grotere bedrijven laten niet alleen audits uitvoeren door de eigen kwaliteitsmanager, maar leiden daar een aantal mensen voor op. Het kijken in de keuken van een andere afdeling verruimt immers het blikveld van die medewerkers. Soms is de evaluatie hiervan voor de proceseigenaren en de betrokken medewerkers een eyeopener. Het geeft een stimulans om verbeteringen aan te brengen. Overigens is het bepaald niet zo dat een medewerker het fout doet wanneer hij of zij afwijkt van de beschreven werkwijzen. Vaak is er een goede reden om af te wijken van de beschrijving. De enige fout die er dan is gemaakt, is dat niet besproken is om de verandering ook te borgen. Alleen dan is iedereen weer op de hoogte van de verbeterde werkwijze.

Ad-hoc verbeteringen

Ad-hoc verbeteringen worden regelmatig in de bedrijfsprocessen aangebracht. Hoe vaak gebeurt het niet dat medewerkers een (klein) meningsverschil hebben over de wijze waarop iets had moeten worden opgelost? Het moment gaat meestal ongemerkt voorbij, terwijl het een uitgelezen kans is voor verbetering. De valkuil is dat medewerkers denken dat als er een proceseigenaar is, zij zich niet persoonlijk druk hoeven te maken over verbeteringen aan het proces. Dat is uiteraard niet waar. Juist de medewerkers zien in de dagelijkse praktijk de tekortkomingen van een proces en kunnen daarom vanuit hun ervaring met goede oplossingen komen. Dat behoren ze ook te doen. Een proceseigenaar moet zich daarom bezighouden met het stimuleren van het lerend vermogen van de medewerkers. Eens per jaar, bij de evaluatie van de bedrijfsprocessen, kan hij van die kennis bij de medewerkers gebruikmaken om het bedrijfsproces kwalitatief te verbeteren. Liggen tekortkomingen echter op het raakvlak met andere bedrijfsprocessen, dan komt de proceseigenaar zelf in beeld. Hij moet bij knelpunten (incidenteel) knopen doorhakken. Gaat het om structurele problemen, dan is het aan hem om de problematiek naar een hoger niveau te tillen. Daarbij is het niet gewenst dat proceseigenaren

onderling noodverbanden aanleggen. Dat levert suboptimalisaties op en verstoort de hele samenhang tussen de bedrijfsprocessen. De proceseigenaar meldt het knelpunt aan het management en dan is het hun verantwoordelijkheid.

Goed dossier- en wijzigingsbeheer

Goed dossier- en wijzigingsbeheer is het ordelijk en helder vastleggen van procedures. Dit leidt tot minder fouten. Als iedereen met de juiste versie van de bedrijfsprocesbeschrijvingen werkt en wijzigingen op een gecontroleerde manier doorvoert, dan is de kans op het maken van fouten kleiner. Het is belangrijk de volgende documenten ordelijk vast te leggen. Deze vormen daardoor een onderdeel van het kwaliteitssysteem:

- de strategie van de organisatie;
- de balanced scorecard en het kwaliteitsbeleid met de meetbare kwaliteitsdoelstellingen;
- een overzicht van RVB's;
- de bedrijfsprocesbeschrijvingen van primaire- en ondersteunende processen;
- de werkinstructies;
- de kwaliteitsdocumenten.

De kwaliteitsmanager doet er verstandig aan om van deze documenten een goed overzicht te hebben waarin status, versiebeheer en een overzicht van verbeterpunten staan. De meest logische ordening hiervoor is de ordening van de processen zelf. Zodra een proces verandert, moet dit in het kwaliteitssysteem worden verwerkt en formeel worden geïmplementeerd. Net als tijdens het project, is proces- of werkoverleg een prima plaats om de (op)nieuw beschreven manier van werken geldig te verklaren. In het werkoverleg neemt de proceseigenaar het proces met de medewerkers door en zet hij de laatste puntjes op de i. Na implementatie is de nieuwe werkwijze de leidraad. Zwaarwegende bezwaren en kritiek op de nieuwe manier van werken hadden tijdens het hernieuwd beschrijven van het proces boven tafel kunnen komen. In het procesoverleg wordt het moment afgesproken waarop een evaluatie plaatsvindt van de nieuwe manier van werken en op basis van welke criteria dat gebeurt. Voor het vastleggen ervan is de automatiseringstechniek bij het (her)ontwerpen bruikbaar (bijvoorbeeld Modulor). Daarin kan je wijzigingen bijhouden en verbeterpunten noteren en in samenhang zichtbaar maken. Hetzelfde geldt voor documenten en documentbeheer.

Vernieuwen

Omdat de wereld verandert en steeds sneller zal veranderen, is organiseren en managen vooral een kwestie geworden van kunnen omgaan met veranderingen. Dat geldt voor personen en voor organisaties. Leren is het centrale thema. Leren om je aan te passen en adequaat te veranderen. Daarvoor zijn drie gradaties denkbaar: verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen (zie ook figuur 25, het schema van Swieringa & Wierdsma, 1990). Er is sprake van *verbeteren* als het gaat om het optimaliseren van de bedrijfsprocessen. *Vernieuwen* is de wijze waarop nieuwe inzichten en innovaties worden ingebracht in de bedrijfsprocessen. Verbeteren en vernieuwen start bij een analyse van de huidige werkwijze. Problemen in het proces, een verbetervoorstel van

een medewerker, klachten van klanten of leveranciers of de evaluatie van het proces kunnen aanleiding zijn. Is er sprake van *ontwikkelen*, van nieuwe inzichten en innovaties, dan kan het nodig zijn om de bedrijfsprocessen te herontwerpen. Bijvoorbeeld wanneer nieuwe producten in een bestaand bedrijfsproces worden opgenomen. Het vernieuwen van bedrijfsprocessen is uitdagend, want het vraagt aan medewerkers om het beste van zichzelf te geven. Alles kan ter discussie staan en verrassende inzichten kunnen werkelijkheid worden. Het spreekt voor zich dat bij het herontwerpen de inbreng van medewerkers van groot belang is. De gewoonte om het creatief inzetten van mogelijkheden van collega's te bevorderen, levert veel plezier en waardering op.

Beheersen	Vernieuwen	Transformeren
Hoe?	Waarom?	Waarvoor?
Binnen de kaders denken. Het bestaande beter maken.	Buiten de kaders denken. Het bestaande vervangen door iets nieuws.	Op zoek naar nieuwe kaders. Breken met de huidige doelen, identiteit, betekenis.
Meer met hetzelfde of hetzelfde met minder.	Anders doen gericht op hetzelfde doel.	Anders doen gericht op iets nieuws.
Doelmatig (de dingen juist doen met zo min mogelijk middelen).	Doeltreffen (doen van de juiste dingen).	Zingeving (wat willen we zijn en wat willen we doen).
Veranderen van procedures en werkmethoden.	Veranderen van structuur en cultuur.	Identiteits- en doelverandering.
Enkelslag-leren. Leren door instructies en procedures op te stellen.	Dubbelslag-leren. Leren door inzichten achter instructies en procedures ter discussie te stellen.	Drieslag-leren. Leren door uitgangspunten of principes achter inzichten ter discussie te stellen.
Swieringa & Wierdsma, Op weg naar de lerende organisatie		

FIGUUR 25: VERBETEREN, VERNIEUWEN EN ONTWIKKELEN

Bij het constant vernieuwen en aanpassen van de organisatie, spelen de bedrijfsprocessen en daarvan afgeleid de balanced scorecard de centrale rollen. De balanced scorecard vertaalt de strategie in acties en van die acties wordt bepaald wat de succesfactoren zijn. Vervolgens meet de organisatie de voortgang van de acties en het succes ervan met prestatie-indicatoren en prestatie-indicatoren (zie ook de boeken *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw* en *De balanced scorecard voor corporaties*). Vaak wordt de balanced scorecard vergeleken met het dashboard van een auto. De meters staan op het dashboard, de bestuurder is het management en de strategie is vertaald in een reisplan met een doel. In die vergelijking is de succesfactor niet benzine, maar snelheid of beweging. Die vergelijking gaat ook op voor de bedrijfsprocessen. Er zijn oorzakelijke verbanden, succesfactoren, prestatie-indicatoren en normen. Het verschil is dat ze op dat niveau niet direct van belang zijn voor het management, maar in eerste instantie voor degene die het proces op dat niveau uitvoert. Zijn de normen vastgelegd en loopt de informatievoorziening over die normen goed, dan kan die informatie ook elders worden gebruikt. Bijvoorbeeld voor de managementinformatie en de balanced scorecard, bij budgetteren, het kwaliteitssysteem en bij beoordelingsgesprekken.

Het normeren van de bedrijfsprocessen heeft veel relaties met de balanced scorecard. Een bedrijf dat daarover beschikt heeft het een stuk eenvoudiger met het normeren van de bedrijfsprocessen. Andersom blijkt dat een onderneming die zijn bedrijfsprocessen heeft beschreven en heeft voorzien van gedetailleerde normen, daar bij het opstellen van de balanced scorecard de vruchten van kan plukken. Een dergelijke onderneming is al gewend aan het werken volgens vastgelegde bedrijfsprocessen, waaraan prestatie-indicatoren zijn gekoppeld. Die prestatie-indicatoren gebruiken de medewerker en zijn chef om de dagelijkse gang van zaken te kennen en te kunnen sturen. Sommige van de prestatie-indicatoren kunnen – in bewerkte vorm – een ingang zijn voor prestatie-indicatoren uit de balanced scorecard. Kortom, het werken met prestatie-indicatoren en het hebben van databestanden maakt het eenvoudiger om gegevens te vinden en nieuwe gegevens bij te houden.

Stap 5: Evalueren van de bedrijfsprocessen

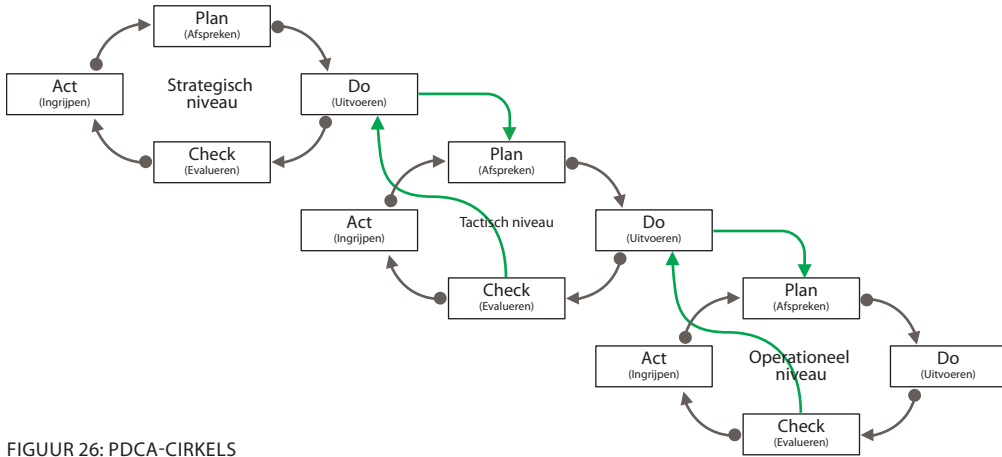
- De projectleider maakt in een vroeg stadium afspraken over de wijze waarop de evaluatie van de invoering plaatsvindt.
- Evalueer de bedrijfsprocessen eens per jaar.

3 Bedrijfsinformatie

Meten is weten en gissen is missen. Dat is in een paar woorden de kern van dit hoofdstuk. Het gaat over de centrale rol van bedrijfsinformatie. Informatie die de medewerker nodig heeft om te weten of hij zijn taken in het bedrijfsproces naar behoren vervult, informatie voor de proceseigenaar om te weten of het bedrijfsproces naar behoren functioneert en presteert én informatie voor het management of het bedrijf haar strategie realiseert.

Net als een coureur in een auto of een piloot in een vliegtuig, hebben medewerkers, proceseigenaren en het management informatie nodig van een corporatie. Het gaat erom respectievelijk de eigen prestaties, het procesresultaat en de strategie van de corporatie te kunnen monitoren en bij te sturen. Net als in een auto of vliegtuig is dat noodzakelijk. Voorwaarde is dat het correcte informatie betreft en qua hoeveelheid is afgestemd op dat wat nodig is. Niet te weinig en niet te veel. Er zijn verschillende soorten feedback. Zo zijn er in een auto instrumenten die de voortgang meten – de snelheid en het toerental – en meters die een stand weergeven, zoals de hoeveelheid resterende benzine en de motortemperatuur. Ook zijn er waarschuwingssignalen – de oliedruk en remvloeistof – en instrumenten om de gang van zaken te beïnvloeden, zoals het stuur, het gaspedaal en de rem. Bedrijfsinformatie kent eveneens verschillende soorten instrumenten. Er zijn er die enkel het resultaat meten, maar andere die juist aangeven hoe het resultaat wordt beïnvloed. Een voorbeeld van het eerste metertje is, in autotermen, de kilometerteller. Een voorbeeld van het tweede metertje is de snelheidsmeter in combinatie met het gaspedaal.

In een organisatie heeft de bedrijfsinformatie drie niveaus. Uitgangspunt voor het management zijn de prestaties van het bedrijf. Het ligt voor de hand om, voor de strategie die daaraan ten grondslag ligt, de relevante informatie te verzamelen om op basis daarvan de strategie bij te kunnen stellen. Daarvoor hebben we op strategisch niveau bedrijfsinformatie nodig. Dit strategisch besturingsconcept is te zien als een PDCA-cirkel. Vanuit de strategie is het vervolgens mogelijk voor het management om mensen en middelen in te zetten om die strategische doelen te realiseren. Voor deze tactische besturing is tactische bedrijfsinformatie nodig. Ook dit tactische besturingsconcept is te zien als een PDCA-cirkel, waarbij de kaders uit de strategische PDCA-cirkel de input vormen en de resultaten van de tactische PDCA-cirkel weer input zijn voor de strategische PDCA-cirkel. Eenzelfde relatie ligt tussen de tactische PDCA-cirkel en de operationele PDCA-cirkel. De allocatie van mensen en middelen op tactisch niveau en de gewenste resultaten, zijn de kaders voor de bedrijfsprocessen waar voor de proceseigenaar en voor de medewerker de operationele PDCA-cirkel van belang is. De informatie die de medewerker nodig heeft om zijn activiteiten in het proces te kunnen monitoren, zorgen ervoor dat hij zelfstandig en doelmatig op het operationele niveau kan werken. Het resultaat daarvan is zichtbaar in het procesresultaat en vormt vervolgens weer de input voor de tactische bedrijfsinformatie (zie figuur 26).



FIGUUR 26: PDCA-CIRKELS

De balanced scorecard

Op het gebied van de strategische bedrijfsinformatie bestaan in Nederland twee methodieken. Dat zijn de resultaatengebieden van het INK-managementmodel en de balanced scorecard. Beide instrumenten zijn goed, omdat ze vanuit beleid de gewenste prestatieniveaus definiëren. Vanuit de veronderstelling hoe dingen werken, worden bij allebei doelen geformuleerd, gemeten en daarop volgt dan actie. De balanced scorecard beperkt zich hiertoe (het INK-model behandelt meer aspecten) en is daarom het instrument dat we in deze paragraaf toelichten.

Voor het bepalen van de balanced scorecard nemen we de vastgestelde strategie als uitgangspunt (de draagconstructie van de balanced scorecard, zie *Ondernemingsplan voor de corporatie in de 21^e eeuw* en paragraaf 3.1 van dit deel). Voor de verschillende onderdelen (de bouwstenen) van de strategie bepalen we wanneer het management tevreden is met de behaalde resultaten (de succesfactoren). Het is dan nog een kwalitatieve omschrijving. Daarna volgt het kwantitatieve aspect in de vorm van het definiëren en detailleren van de meters (de prestatie-indicatoren). Daarbij besteden we aandacht aan puur het meten van de voortgang en aan het beïnvloeden van die voortgang.

De balanced scorecard is een evenwichtige vertaling van de strategie in doelen en maatregelen, gericht op het beheersen en verbeteren van de onderneming.

Deze beknopte definitie vraagt om enige toelichting. Het woord evenwichtig slaat op het aspect dat de balanced scorecard beroemd heeft gemaakt. De ontwikkelaars van de balanced scorecard, Kaplan/Norton (2001, 2004), wezen op het feit dat voor de prestaties van ondernemingen te eenzijdig werd gekeken naar het financiële resultaat. Zij introduceerden daarom nog een drietal perspectieven, namelijk het klantperspectief, het perspectief van de medewerkers (intern) en het innovatieperspectief. Elk van deze perspectieven speelt een rol binnen de onderneming en kan qua belangrijkheid van bedrijf tot bedrijf verschillen. Het is een misverstand dat ze elk voor een

kwart in de balanced scorecard zijn vertegenwoordigd. Een tweede misverstand is de indeling zelf. Die is niet heilig, maar afhankelijk van de omstandigheden. Zo hebben critici gewezen op het ontbreken van het maatschappelijk perspectief. Vanuit de 4ling® hanteren we een benadering ook vanuit vier perspectieven: Markt & marketing, Productie & proces, Samenleving & staat en Mens & middelen.

In de definitie is verder sprake van vertaling van de strategie in acties. Ook dit punt van de balanced scorecard is zeer bekend. De begrippen succesfactoren (SF's) of kritische succesfactoren (KSF'en) en prestatie-indicatoren (PI's) zijn synoniem voor het begrip balanced scorecard. Met andere woorden: eerst succes bepalen en dan dat succes meten. In de eerste jaren dat de balanced scorecard werd gebruikt, was dat besef er nog onvoldoende. Dit is verklaarbaar omdat de balanced scorecard lijkt op de tactische managementinformatie, die ook vanuit de administratieve hoek aandacht krijgt. Het gevolg van die verwarring was dat de balanced scorecard uitpilde van allerlei soorten indicatoren. Elk op zich belangrijk voor een of enkele functionarissen binnen het bedrijf en deels voor het management. Maar de relatie met het uiteindelijke succes van de onderneming was niet altijd even duidelijk. Laat staan dat bekend was welke indicator van groter belang was dan een andere. Zo kon het voorkomen dat in een balanced scorecard zowel rapportage plaatsvond over het rendement per product, als over het energiegebruik van het kantoor. Twee verschillende grootheden, waarvan de eerste wel en de tweede amper een verband heeft met de strategie.

Wij huldigen de stelling dat voor de realisatie van de strategie slechts een beperkt aantal factoren van cruciaal belang is. Het management moet die bij het ontwerp van de balanced scorecard vaststellen. Tactische en zelfs operationele factoren meten en beoordelen is de taak van leidinggevenden en medewerkers. Het vaststellen van die cruciale strategie-indicatoren schept duidelijkheid. Het aan die succesfactoren koppelen van meetlatten en daarmee verbonden doelen, schept perspectief voor het handelen. De balanced scorecard stelt het management dan niet alleen in staat de onderneming te beheersen, maar biedt ook de gelegenheid te leren en de organisatie te verbeteren. Daarom kan het ontwerpen van een balanced scorecard niet door de directeur thuis op een achternamiddag plaatsvinden. Het hele management en alle sleutelfiguren uit de organisatie spelen bij het ontwerpen een belangrijke rol. Bij de implementatie is de hele organisatie betrokken. De feedback die dit alles oplevert, kan aanleiding zijn de strategie van de corporatie en de structuur van de organisatie te herzien (de richting en de inrichting). Een balanced scorecard stelt het management in staat om over de resultaten te overleggen met de medewerkers. Dat overleg leert zowel de medewerkers als het management veel over het functioneren van de onderneming en stelt ze op die manier in staat (1) de kwaliteit van de bedrijfsvoering te verbeteren en zo nodig (2) de strategie te verbeteren.

Prestatie-indicatoren zijn het hart van de balanced scorecard. Het effect van het werken met een balanced scorecard staat of valt met de kwaliteit van relevante en correcte prestatie-indicatoren. Het ontwikkelen en uitwerken van de prestatie-indicatoren moet daarom zorgvuldig

gebeuren. Die inspanningen zijn niet alleen nuttig voor de balanced scorecard. Het heeft nog twee voordelen. Het eerste voordeel is dat prestatie-indicatoren (voor medewerkers) en succesfactoren (voor managers) de basis vormen voor het formuleren van bij functies behorende RVB's. Het tweede voordeel ligt in het krijgen van een set meetlatten die ook bij benchmarking van pas kan komen.

De balanced scorecard intern gebruikt

Naarmate de werkzaamheden toenemen en complexer worden, zal het management ze moeten overdragen. Communicatie over strategie en acties is dan het middel bij uitstek om de corporatie te managen. Twee aspecten zijn daarbij van belang. Het eerste aspect is om de gang van zaken binnen de onderneming te beheersen. Het tweede aspect is de organisatie intern aan te passen aan veranderingen. Voor beide doelen is de balanced scorecard geschikt. Wordt de balanced scorecard gebruikt als een beheersingsinstrument, dan spreken we van een *interactief feedbacksysteem*. Kernwoorden zijn *coördineren & optimaliseren*. De balanced scorecard koppelt terug. Op basis van de gemeten resultaten en de afwijking van gestelde of verwachte doelen, is het mogelijk dat het management met de medewerkers discussieert over achterliggende redenen. Nu ze dezelfde informatie hebben, kunnen management en medewerkers gezamenlijk leren en de onderneming aanpassen aan de gewijzigde omstandigheden.

Moet de organisatie intern veranderen en zich aanpassen, dan dient de balanced scorecard als *overtuigingensysteem*. Het management wil daarmee medewerkers motiveren om de strategie te realiseren. In het overtuigingensysteem wordt de historie en achtergrond van het bedrijf afgestemd op de toekomstbeelden en de idealen (de missie) die de onderneming wil realiseren. Kernwoorden zijn *vertalen & motiveren*. Door in de balanced scorecard prestatie-indicatoren op te nemen die informatie geven over de realisatie van de missie, krijgen medewerkers een stimulans. De gemeten resultaten werken als een prikkel, bieden draagvlak en committeren medewerkers. Het zorgt ervoor dat medewerkers de weg niet kwijtraken.

De balanced scorecard extern gebruikt

Elk bedrijf loopt risico's. Er zijn er drie. Het eerste bedrijfsrisico is het risico dat bij het vak hoort, zoals het gebruik van bepaalde materialen (asbest), het toepassen van nieuwe technieken (remsysteem) of innovatieve constructiedetails. Verkeerd gebruik van bedrijfsmiddelen (ongedekte swaps) is een tweede risico. De derde vorm heeft te maken met de markt. Een plotselinge forse daling van de rentestand of de waarde van het vastgoed heeft verstrekende gevolgen. Risicobeheersing is te vergelijken met de remmen van een auto. De remmen kunnen de wagen tot stilstand te brengen, maar geven de bestuurder ook het vertrouwen om op topsnelheid te rijden. De balanced scorecard kan ook zo werken en is dan een *grenssysteem* om innovatie en vernieuwing te kanaliseren. Het gaat dan over het stellen van doeltreffende (zakelijke en strategische) grenzen. Kernwoorden zijn *innoveren & positioneren*. Een grenssysteem beschermt tegen mismanagement, definieert bedrijfsrisico's en benoemt aandachtsgebieden. Deze kant van de balanced scorecard begeleidt en faciliteert het zoeken naar nieuwe wegen.

Wordt de balanced scorecard gebruikt als een instrument om de doelen van de onderneming te realiseren, om de plannen tot een goed einde te brengen en de missie te realiseren, dan is een *diagnostisch feedbacksysteem* vereist. Kernwoorden zijn *koers bepalen & doeltreffen*. De balanced scorecard koppelt automatisch terug. Een thermostaat werkt zo. De thermostaat registreert de temperaturen en afhankelijk van onze instructie wordt de cv lager gezet of opgestookt. Zo wordt dan ook de balanced scorecard gebruikt. Maandelijks krijgt het MT informatie over de uitgaven en de verkoop en kan dan desgewenst bijsturen. Het is nu mogelijk om automatische piloten te introduceren. Daartoe wordt van tevoren bepaald binnen welke limieten bijsturing is gewenst. Tijd om de functiebijsturing over te dragen, waarbij tegelijkertijd duidelijk is onder welke omstandigheden waarschuwing van het hoger management nodig is.

Het is van groot belang dat de keuze en de argumentatie van de onderneming om een balanced scorecard te gaan gebruiken, binnen het bedrijf bekend wordt. Als dat niet gebeurt, zullen de medewerkers zelf de reden invullen voor een dergelijk, toch grootschalig project. De meest voor de hand liggende reden is dat de leiding hen wil controleren en dat zal de weerstand tegen de invoering gigantisch doen toenemen. En dat terwijl controle juist helemaal niet de bedoeling is. Duidelijkheid helpt om de reden te bepalen van het zoeken naar de juiste succesfactoren en de relevante prestatie-indicatoren. Alle medewerkers moeten weten waarnaar de organisatie zoekt en of de focus zich moet richten op creativiteit of op flexibiliteit, of dat het streven is om doeltreffender of juist doelmatiger te zijn.

Opzet van dit hoofdstuk

In dit derde hoofdstuk bespreken we het stappenplan voor het ontwerpen en borgen van bedrijfsinformatie. Paragraaf 3.1 gaat over de voorbereiding. Het doel dat het management heeft om met de juiste bedrijfsinformatie te gaan werken komt hierin aan de orde. De bedrijfsprocessen die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven vormen de basis, met als streven om de doelmatigheid van de corporatie te verbeteren. In paragraaf 3.2 wordt dan de balanced scorecard ontworpen en de implementatie voorbereid.

3.1 Voorbereiden en strategische verankering

Net als overall ligt ook in het bedrijfsleven in toenemende mate de nadruk op presteren, is de tendens merkbaar tot meer transparantie en verantwoording afleggen aan de verschillende belanghebbenden, zoals de toezichthouder, de aandeelhouders, de eigenaar, het bestuur, maar ook de medewerkers, omwonenden, de overheid en de maatschappij. Het zijn bij uitstek redenen om aandacht te geven aan het vertalen van strategie in actie.

De balanced scorecard is geen hype meer. Veel bedrijven en organisaties zijn inmiddels overgegaan tot de introductie ervan. De balanced scorecard is daardoor zeer bekend, maar dat wil nog niet zeggen dat ook alom bekend is hoe de card nu feitelijk werkt en wat erbij komt kijken bij de invoering. Dat blijven vooral nog met vooroordelen en halve waarheden omringde, bijna mystieke dimensies. De veelgebruikte vergelijking van de balanced scorecard

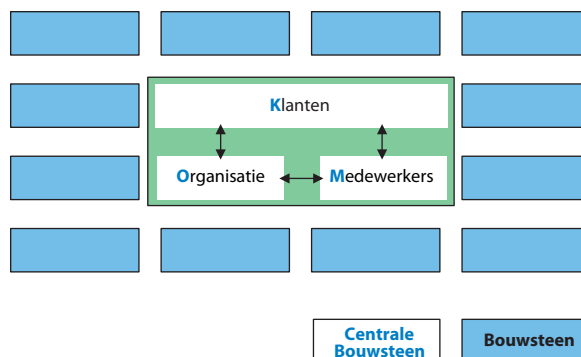
met een dashboard van een auto is daar debet aan. De vergelijking is weliswaar goed, maar wordt maar half uitgelegd. Gebruikers van de vergelijking wijzen bijvoorbeeld op de stand van de benzinemeter. Komt deze in het rood, dan zal de bestuurder uitzien naar een tankstation. Verder gaat de vergelijking niet. Het heeft als effect dat veel ontwerpers van een dashboard voor een bedrijf (de balanced scorecard) een cockpit van een Boeing 747 trachten na te bootsen, in de veronderstelling dat meer beter is. Maar ook nu geldt dat overdaad schaadt. De misvatting ontstaat, omdat in de vergelijking van het dashboard met de balanced scorecard vaak wordt vergeten dat de chauffeur een model op kleine schaal van de auto in zijn hoofd heeft. Hij weet hoe die auto technisch gesproken in elkaar zit, wat het effect is als hij aan het ronde wiel voor zich gaat draaien en wat het effect is als hij op een van de pedalen drukt. Hij ziet het als het ware voor zich. Zonder dat heeft hij niets aan de wetenschap dat de meter op rood staat. Hij is niet op de hoogte van het gevaar, laat staan dat hij weet hoe het te verhelpen. Maar de chauffeur met een rijbewijs heeft wél het schaalmodel van de auto in zijn hoofd. Hij beseft het belang van voldoende benzine. En dus tankt hij. Daarom ook heeft juist die meter een plek op zijn dashboard en wordt de kwaliteit van de lak of de spanning van de banden niet weergegeven. Daar moet hij wel op letten, maar niet tijdens het rijden.

In deze bouwbeschrijving is het schaalmodel van het bedrijf uitgangspunt voor het maken van een balanced scorecard. Zo krijgt het management niet alleen de beschikking over een dashboard met de relevante meters om de onderneming te sturen, maar ook de kennis om te sturen. Als we hier drukken, weten (of denken) we dat daar wat gebeurt. Hierdoor sluit het maken van het dashboard nauwkeurig aan op het eerdere proces van het maken van het strategisch beleid. Het is in feite de volgende stap. Hierdoor wordt de gemeenschappelijke taal – waar tijdens het opstellen van het strategisch beleid een eerste aanzet voor is gemaakt – verder uitgebouwd. Het grote voordeel is dat die taal ervoor zorgt dat iedereen binnen de onderneming met elkaar kan spreken. Dan is algemeen aanvaard op welke punten de organisatie absoluut een goed resultaat moet behalen. En om dat te monitoren, worden meters voor het dashboard gemaakt en geautomatiseerd. Ziedaar één van de resultaten van het opstellen van een balanced scorecard. En de andere resultaten? Een evenwichtig beeld van de prestaties van de onderneming, een communicatiemiddel binnen het bedrijf, een interactief diagnosemiddel en bovenal hét middel voor de implementatie en realisatie van de strategie. Als dat niet genoeg is!

Het proces van het opstellen van een functionerende balanced scorecard past binnen de methodiek van het opstellen van een ondernemingsplan, zoals dat in *Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw* is beschreven. Ook daar is sprake van een stappenplan, een bouwbeschrijving. Een wezenlijk onderdeel van het ondernemingsplan is de ontwikkeling van de strategie. In de loop van het proces om toekomstbeeld en missie te formuleren gedurende de analyse en de discussie over de organisatiecultuur, zijn activiteiten benoemd en is specifiek het doel geformuleerd dat daarmee moet worden bereikt. Deze activiteit-doelcombinaties geven inzicht in waar het management verbeteringen wil aanbrengen en welke doelen het daarmee nastreeft. Door de doelen te sorteren op flexibiliteit, doelmatigheid, doeltreffendheid

en creativiteit (binnen het model van de 4ling[®]), weet het management wat de gewenste organisatiecultuur voor de corporatie is. Dit doet het MT door de combinaties te sorteren op activiteit, zodat duidelijk is op welke managementgebieden er actie nodig is. De actie-doelcombinaties zijn de atomen van de strategie. Verzamelingen van deze combinaties vormen bouwstenen en die bouwstenen vormen gezamenlijk weer de strategie, de draagconstructie voor de balanced scorecard.

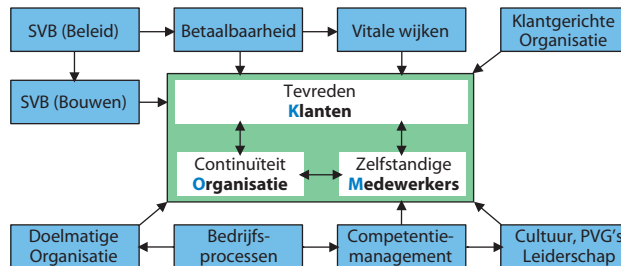
Een strategie voor een non-profitorganisatie is niet eenvoudig op te stellen. Dat heeft te maken met het feit dat het financiële perspectief niet, zoals in de profitsector, de boventoon voert. In de profitsector is de klant het uitgangspunt. Het is immers de klant die de dienst afneemt en ervoor betaalt. In een non-profitorganisatie zorgen donateurs voor een belangrijk deel van de financiële middelen, terwijl anderen de diensten ontvangen. In de corporatiesector is het nog vreemder. Daar is de corporatie zelf de donateur voor de ontbrekende financiële middelen. Binnen deze spagaat moet een corporatie rekening houden met nog twee (centrale) belangen: die van de organisatie en die van medewerkers. Eerst het bedrijf. Elk bedrijf moet een financieel rendement nastreven. Hoe het rendement wordt ingezet, is een tweede. Een commercieel bedrijf keert het uit aan zijn aandeelhouders, een corporatie vertaalt het in goede huisvesting voor de doelgroep. Voor beide geldt echter dat het aspect continuïteit van belang is. Onderdeel van de strategie van de corporatie is het garanderen van die continuïteit. Hoe is een kwestie van inzicht en beleid en kan per corporatie verschillen. Het derde onderdeel, waar een bedrijf uitdrukkelijk rekening mee moet houden en dat een plaats verdient in de strategie, zijn de medewerkers. Zonder medewerkers geen omzet. In de strategie is daarom duidelijk zichtbaar hoe dat belang inhoud krijgt. Figuur 27 is het sjabloon van de draagconstructie, waarmee een strategie zichtbaar kan worden gemaakt (zie ook bijlage 10). De drie witte centrale blokken bieden plaats aan de drie centrale doelen van de corporatie. De blauwe blokken daaromheen bieden plaats aan de verzameling bij elkaar horende activiteit-doelcombinaties. Het bepalen van de relaties in de draagconstructie is onderwerp van discussie. Die discussie maakt het mogelijk om blinde vlekken te zien. Het kan aanleiding zijn daarvoor activiteiten en doelen te definiëren, deze onder te brengen in een bouwsteen en die een plaats te geven in de draagconstructie.



FIGUUR 27: DE DRAAGCONSTRUCTIE

Een voorbeeld van een ingevulde sjabloon is te zien in figuur 28. Het is de draagconstructie die het management van de (fictieve) corporatie ThuisWonen heeft opgesteld als voorbeeld voor dit boek. Het management richt zich op tevreden klanten. Een ruim begrip. Daarom is een van de onmisbare onderdelen van het opstellen van een correcte balanced scorecard, dat de (witte en blauwe) bouwstenen een korte definitie krijgen en een korte beschrijving van het doel dat wordt nagestreefd. Wat ThuisWonen betreft, ligt verder ook de nadruk op continuïteit. In de definitie is dat geconcretiseerd in de zin dat ook na verloop van jaren de corporatie kan voldoen aan de richtlijnen van het WSW en het CFV. Het streven van het management is erop gericht zelfstandige medewerkers te krijgen. Het idee is dat goed opgeleide zelfstandige medewerkers onafhankelijk zijn van ThuisWonen. Ze kunnen overall terecht. Maar als ze blijven is ThuisWonen verzekerd van gemotiveerde medewerkers. En dat is goed voor de medewerker én voor het resultaat van ThuisWonen als geheel.

In deze draagconstructie staat het strategisch voorraadbeleid (SVB) aan de basis voor het betaalbaar houden van het aanbod. In het verlengde daarvan is het SVB de basis voor het beleid op het gebied van de leefbaarheid (vitale wijken). Het strategisch voorraadbeleid bepaalt ook de opdracht voor de activiteiten op het gebied van nieuwbouw, renovatie en de aan- en verkoop. In de draagconstructie is ook te zien dat er sprake moet zijn van een klantgerichte organisatie in relatie tot het doel: tevreden klanten. Bij de strategie om de continuïteit te waarborgen, is de lijn om vanuit de bedrijfsprocessen de doelmatigheid van de organisatie te bevorderen. De bedrijfsprocessen zijn de basis voor de functieomschrijvingen en het daarvan af te leiden competentie-management. Een speciale plek is er voor de organisatiecultuur, positief leiderschap en de persoonlijke voortgangsgesprekken met medewerkers (zie hoofdstuk B4).



FIGUUR 28: DE DRAAGCONSTRUCTIE VAN THUISWONEN

Het projectplan

Voor de voorbereiding en voor het ontwerp van een balanced scorecard zijn in principe vijf bijeenkomsten voldoende. We beginnen met een startbijeenkomst om de doelstelling en de werking van de balanced scorecard te bespreken. De bijeenkomst is ook bedoeld om vragen te stellen, verbeteringen of veranderingen te bespreken en eventuele misvattingen weg te nemen. Met andere woorden: om de implementatie voor te bereiden en de weerstand te verminderen.

Instellen van het projectteam bedrijfsinformatie

Ook voor het uitwerken van de bedrijfsinformatie zetten we een projectteam op. Dat bestaat uit het voltallige MT (de bedenkers van de strategie) en de proceseigenaren van de dominante bedrijfsprocessen. Voor de koppeling aan het ICT-systeem is een deskundige op het gebied van de automatisering lid van het projectteam.

In de eerste bijeenkomst van het projectteam bedrijfsinformatie bespreken we het projectplan dat de projectteamleider heeft opgesteld (zie bijlage 18 voor het hele stappenplan dat aansluit op het stappenplan om de bedrijfsprocessen te herzien). In het projectplan staan nut en noodzaak van het project, samenstelling van het projectteam en de planning en de kosten.

Stap 6: Het samenstellen van het projectteam bedrijfsinformatie

- De projectleider heeft een projectplan opgesteld en de noodzaak onderbouwd om de bedrijfsinformatie te (her)ontwerpen (het doel volgt daaruit). Ook zijn het gewenste kwaliteitsniveau en de randvoorwaarden benoemd in termen van kosten, inzet van medewerkers en tijd.
- De projectleider verzamelt in overleg met de leden van het transformatieteam per bouwsteen de definitie en doelstelling (zie definitieformulier bijlage 11).
- De projectleider bepaalt de samenstellingen van het projectteam en informeert de leden van het projectteam over het voornemen om de bedrijfsinformatie te herzien en legt uit wat de bijdrage van de leden daarin is.
- De projectleider organiseert de eerste bijeenkomst van het projectteam. Hij wijst de secretaris van de projectgroep aan en legt de data van de bijeenkomsten vast.

Start eerste bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

- Bespreek het ondernemingsplan en de daarin uitgewerkte strategie.
 - Stel per bouwsteen definitie en doelstelling vast (zie definitieformulier bijlage 11).
- Ter voorbereiding van de bijeenkomst lezen de projectteamleden deel B van dit boek. Zo zijn ze op de hoogte van het traject en beschikken ze allen over dezelfde theoretische kennis.
- Bespreek de denkbeelden achter de balanced scorecard.
- Definieer de relatie van de balanced scorecard met de managementinformatie en de persoonlijke voortgangsinformatie voor medewerkers.
- Stel het doel van het gaan werken met de balanced scorecard vast (doelmatigheid, doeltreffendheid, flexibiliteit of creativiteit). Wijs een teamlid aan die de motivatie in een halve A4 toelicht.
- Het projectteam bespreekt het door de projectleider opgestelde projectplan en neemt een besluit over doel, kwaliteit en randvoorwaarden.

Einde eerste bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

In tegenstelling tot het projectteam bedrijfsprocessen is de samenstelling van het projectteam bedrijfsinformatie nagenoeg gelijk aan de samenstelling van het transformatieteam. Het lijkt

daardoor overbodig om zaken nog eens in het transformatieteam te bespreken. Inhoudelijk is dat juist, maar procedureel niet. Het transformatieteam bekijkt de voorstellen van het projectteam bedrijfsinformatie in een breder perspectief. Het gaat om de gevolgen voor de automatisering, het werken met prestatie-indicatoren, het leiderschap dat daarvoor nodig is en de kosten en de extra werkdruk binnen de totale organisatie. Ook zal het transformatieteam uiteindelijk voor de formele besluitvorming zorgen.

Voortgangsbijeenkomst transformatieteam

- Het door de projectleider bedrijfsinformatie opgestelde projectplan is, naar aanleiding van de bespreking binnen zijn projectteam, door hem aangepast. Het transformatieteam bespreekt het aangepaste projectplan en stelt het vast.

3.2 Strategische bedrijfsinformatie (de balanced scorecard)

In deze paragraaf ontwerpen we in vier bijeenkomsten een werkende en geaccepteerde balanced scorecard. We starten met het vastleggen van de rol van de balanced scorecard in het functioneren van de onderneming. Een balanced scorecard dient immers een doel. Als dat doel niet bekend is bij de medewerkers, zullen zij dat doel zelf invullen. Daardoor gaat er een groot voordeel van de balanced scorecard verloren, namelijk de zorg voor gelijke denkbeelden binnen de onderneming. Na de keuze voor het doel, werken we vanuit de vastgestelde strategie verder. Voor de bouwstenen waarmee de strategie is opgebouwd, bepalen we wanneer het management tevreden is met de behaalde resultaten: de succesfactoren. Deze factoren krijgen een goede definitie en doelstelling. Vanuit deze kwalitatieve omschrijving bepalen we de prestatie-indicatoren.

Succesfactoren

Vanuit de strategie (draagconstructie) moet worden bepaald wat van wezenlijk belang is voor het succes van de onderneming. Dat wat echt goed moet gaan om de strategie te realiseren. We noemen dat de succesfactoren (SF's). Zo een factor kan van alles zijn. Van de doelmatigheid van het bedrijf tot de kwaliteit van de producten (goederen en diensten) en van een goed imago tot een gezonde financiële positie. Wat opvalt, is dat succesfactoren al snel kwalitatieve en abstracte omschrijvingen zijn voor wat gewenst is. Het probleem daarvan is dat dergelijke omschrijvingen moeilijk meetbaar zijn. Maar dat is niet erg. Succesfactoren zijn een tussenstap naar juist wel eenvoudig meetbare en relevante indicatoren. Die meetbaarheid komt in de volgende bijeenkomst aan de orde als we nagaan wat we kunnen waarnemen en welke prestaties nodig zijn voor een succesfactor. De inventarisatie van de succesfactoren is te zien als een noodzakelijke tussenstap.

De deelnemers hebben een duidelijke omschrijving in woord en beeld van de strategie. Die strategie is gevisualiseerd met behulp van een aantal bouwstenen en hun onderlinge verbanden. Voor het bepalen van de succesfactoren sluiten we aan op die structuur, de draagconstructie van het schaalmodel van de onderneming.

De beste methode voor het verzamelen van de succesfactoren is, om voor elke bouwsteen van de gevisualiseerde strategie een korte brainstormsessie te houden. Deze sessies zijn eenvoudig te regelen. De deelnemers schrijven op losse velletjes papier één maximaal twee succesfactoren voor de bouwsteen die wordt behandeld (in bijlage 12 zijn voor dit doel lege formulieren te vinden). De deelnemers beschrijven nu hoe en wanneer een bouwsteen met succes is gerealiseerd. In de strategie bijvoorbeeld is het bieden van maatwerk genoemd. Met de ontwikkeling van flexibele producten is dat te bereiken. Nu is het nodig om te weten wat we verstaan onder flexibele producten (definitie) en wanneer een bevredigend resultaat is behaald (doelstelling). Dat kan zijn het aantal flexibele producten, de omzet, het aantal klanten dat ervan gebruik kan maken, enzovoort.

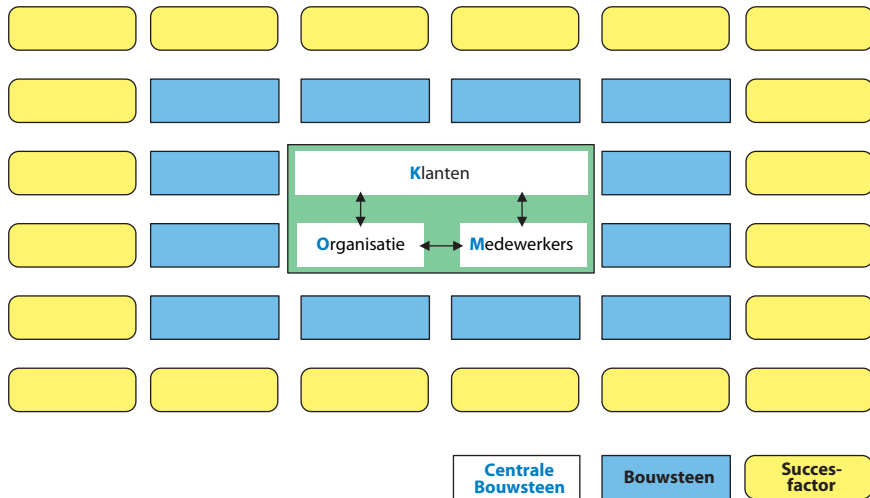
De opgave is om telkens voor een van de bouwstenen dergelijke succesfactoren te benoemen en deze voor alle projectteamleden zichtbaar te verzamelen. In een kort tijdsbestek wordt nu een veelvoud van succesfactoren voorgesteld en kan de discussie beginnen.

Voor alle duidelijkheid: we zijn op zoek naar één succesfactor per bouwsteen. We willen daarmee voorkomen dat we door teveel succesfactoren te noemen, het zicht op de kern van de strategie verliezen. Uiteraard zijn voor het succes van een onderdeel van de strategie (bouwsteen) meerdere factoren van belang, maar de praktijk leert dat een ervan dominant is. Het verdient aanbeveling alleen deze succesfactor in de balanced scorecard op te nemen. Meerdere succesfactoren leiden de aandacht af van wat als cruciaal is. Niet voor niets hebben Kaplan & Norton het specifiek over kritische succesfactoren.

Een tweede kenmerk van succesfactoren is dat een succesfactor het succes van één bouwsteen beschrijft. Het kan niet zo zijn dat die succesfactor ook bepalend is voor het succes van een andere bouwsteen. Ongetwijfeld zal diezelfde succesfactor daarop van invloed zijn, maar op een andere manier. Bovendien verschillen de doelen per bouwsteen. Door succesfactoren op twee bouwstenen te richten wordt het erg lastig, zo niet onmogelijk, om de juiste prestatie-indicatoren te vinden die het succes van de twee bouwstenen bepalen. Een voorbeeld is de succesfactor *mutatiebeleid* voor de bouwstenen *doelmatige organisatie* en *vitale wijken*. Een prestatie-indicator van *mutatiebeleid* is bijvoorbeeld het *aantal mutaties*. In het kader van een doelmatige organisatie is een lagere mutatiegraad van belang om de gemiddelde mutatiekosten laag te houden. Diezelfde prestatie-indicator *aantal mutaties* kan voor de bouwsteen *vitale wijken* worden ingezet. Nu kan een hogere mutatiegraad bevorderen dat er meer woningen beschikbaar komen voor de doelgroep.

Per bouwsteen is voor de inventarisatie van de succesfactoren ongeveer een kwartier nodig. Voor de discussie en keuze daarna telkens een halfuur. Aangezien het om een beperkt aantal bouwstenen gaat, is het raamwerk in een à twee dagdelen samen te stellen. Om ervoor te zorgen dat er geen misverstanden ontstaan over de definitie van een succesfactor, is het van groot belang deze kort en eenduidig te omschrijven (definitie en doelstelling elk in maximaal twintig

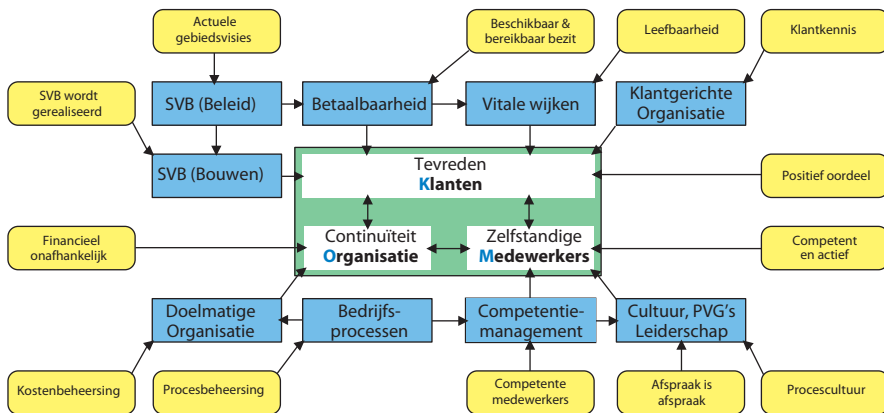
woorden). Dat voorkomt later discussies en maakt het ook mogelijk om bij de volgende revisie van de balanced scorecard (een jaar later) snel aansluiting te vinden op voorgaande discussies (huiswerk voor de tweede bijeenkomst, zie bijlage 11 voor het definitieformulier). De gevonden succesfactoren kunnen we koppelen aan de bouwstenen en aldus ontstaat het raamwerk. Bijlage 13 bevat het sjabloon voor een raamwerk (zie figuur 29).



FIGUUR 29: HET RAAMWERK

De corporatie ThuisWonen heeft vanuit de draagconstructie de succesfactoren benoemd. Het feit dat er tevreden klanten zijn, heeft te maken met een positief oordeel van die klanten. De veronderstelling is dat klanten vier aspecten belangrijk vinden: voldoende aanbod, betaalbaarheid, vitale wijken en een klantgerichte organisatie. De succesfactoren voor het strategisch voorraadbeleid zijn actuele gebiedsvisies en of de voorgenomen aantallen nieuwbouw, renovatie en aan- en verkoop worden gehaald. De betaalbaarheid heeft te maken met de succesfactor dat er voldoende woningen beschikbaar en bereikbaar zijn. Vitale wijken zijn er als ze leefbaar zijn en de veronderstelling is dat de organisatie klantgericht zal zijn als ThuisWonen voldoende kennis heeft van de wensen van de klant. Dit wat betreft de externe factor van de strategie. Dan de interne factor van de strategie. De succesfactor van de bedrijfsprocessen is dat de medewerkers de processen beheersen. De doelmatigheid van de organisatie is daarvan afhankelijk. Succes op dit punt staat gelijk aan kostenbeheersing. Het gaat erom de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Bij zelfstandige medewerkers is de succesfactor dat de medewerkers van ThuisWonen competent zijn om hun taken uit te voeren. De succesfactor is dan competente medewerkers. Wat betreft de aansturing van ThuisWonen, is het van belang dat de medewerkers gaan werken conform de afspraken voor de bedrijfsprocessen. Omdat het management van ThuisWonen onderkent dat de nadruk op de bedrijfsprocessen en de bedrijfsinformatie, met name op de werkvloer, nieuw is voor

ThuisWonen, is daarvoor een aparte bouwsteen opgenomen. In die bouwsteen gaat het over de organisatiecultuur en over leiderschap. Vandaar dat deze bouwsteen voorzien is van twee succesfactoren (de uitzondering bevestigt de regel). De eerste succesfactor gaat over de wijze van werken. De nadruk moet daar liggen op de belangrijke voorwaarde van een doelmatig bedrijfsproces en die is het nakomen van afspraken, waardoor structurele fouten niet meer voorkomen. Maar dat gaat niet vanzelf en stelt eisen aan de stijl van leidinggeven. Vandaar dat het belangrijk is te weten of de kenmerken van de procescontrole – die een specifieke leiderschapsstijl kent – in de organisatie aanwezig zijn. In figuur 30 is het raamwerk van ThuisWonen getekend.



FIGUUR 30: HET RAAMWERK VAN THUISWONEN

Stap 7: Succesfactoren

Start tweede bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

- Verzamel in korte brainstormsessies voor elk onderdeel van de strategie de succesfactoren en bepaal per bouwsteen welke relevant zijn voor het succes van de onderneming (zie bijlage 12).
- Het teamlid dat een bouwsteen heeft voorzien van definitie en doelstelling, moet voor de volgende bijeenkomst een definitie en doelstelling van de succesfactor ter bespreking aanleveren (zie bijlage 11).
- Een teamlid tekent het raamwerk, door aan de bouwstenen in de draagconstructie de gekozen succesfactor(en) te koppelen (zie bijlage 13 voor een sjabloon van het raamwerk)

Einde tweede bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

Prestatie-indicatoren

In de derde bijeenkomst heeft het projectteam de voorbereidingen getroffen voor het ontwerp van het dashboard van de onderneming. De succesfactoren zijn gekozen en een eerste indruk is verkregen van de verbanden tussen acties, de doelen en het succes. In deze bijeenkomst staat het meten van het succes centraal. Ter voorbereiding hebben de teamleden het raamwerk

getekend en de succesfactoren nader uitgewerkt en voorzien van een definitie en doelstelling. De eerste activiteit is deze te bespreken en vast te stellen. Vervolgens gaat het projectteam per succesfactor prestatie-indicatoren bedenken.

De strategie is helder. Duidelijk is wat de succesfactoren zijn voor het realiseren van de strategie. Onduidelijk is nog op welke gebieden het bedrijf wat voor prestaties moet gaan leveren. De methode voor het verzamelen van de prestatie-indicatoren is ook nu weer brainstormen. Het beste kan dat apart voor elke succesfactor plaatsvinden. Telkens inventariseert elk teamlid voor een succesfactor de prestatie-indicatoren. Het teamlid noteert op een stuk papier de naam van de succesfactor en de titel van de voorgestelde prestatie-indicator. In bijlage 14 zitten voorbedrukte kaartjes met daarop de in te vullen gegevens. Na vijf minuten worden de kaartjes op een bord of wand geprikt en gaan de teamleden gezamenlijk na of er sprake is van doublures of nieuwe succesfactoren. Na weer vijf minuten is dan de volgende succesfactor aan de beurt, totdat ze allemaal de revue zijn gepasseerd.

Een inventarisatie in het projectteam van alle mogelijke prestatie-indicatoren bij een succesfactor, levert al snel per succesfactor tien indicatoren op. Voor tien succesfactoren zijn dat honderd indicatoren. En dat is teveel. Het is niet meer te overzien. Na afloop van de verschillende rondes is het daarom tijd om te schiften. Uitgangspunt is nu dat weliswaar een heleboel indicatoren iets zeggen over het succes, maar dat we aan één bevestiging genoeg hebben. Het gaat er immers niet om de verschillende kengetallen te bewaken, maar om het succes van de strategie te meten. En succes is succes nietwaar? Als het management hoort dat een bepaald project is opgeleverd, zal het daar ook niet twintig bevestigingen van vragen. Een is genoeg. Dat geldt ook voor de indicatoren.

Een middel om het aantal indicatoren terug te brengen is na te gaan hoeveel moeite het kost om een indicator te meten. We letten dan op de meetbaarheid, eenvoud, de benodigde tijd per periode, expliciteit en relevantie (samengevat in de vuistregel Meter). De eerste, zo niet de belangrijkste, voorwaarde is dat de prestatie-indicator *meetbaar* is. Die eis geldt niet voor de succesfactor, omdat er een specifieke selectie plaatsvindt voor de prestatie-indicator. Daar zijn we er niet mee. Meetbaar is niet genoeg. Een prestatie moet *eenvoudig* meetbaar zijn. Het

verzamelen van de benodigde cijfers moet haalbaar zijn. Een maandelijkse krachtsinspanning die het hele bedrijf lam legt om de cijfers voor de balanced scorecard te verzamelen, leidt de aandacht af van wat feitelijk moet. De balanced scorecard is immers niet het doel, maar nog altijd slechts een middel. De derde voorwaarde heeft alles te maken met de factor *tijd*. Daarmee bedoelen we niet alleen de tijd die het vergt om de informatie over een bepaalde periode te verzamelen, maar ook de mogelijkheid om de gegevens voor relevante tijdseenheden te verzamelen. Het

Prestatie-indicator
Succesfactor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar :
Eenvoudig :
Tijd :
Expliciet :
Relevant :
Norm / doel :

vierde aspect is dat alleen *expliciete* en concrete zaken voor een prestatie-indicator meetbaar zijn. Abstracte en kwalitatieve informatie is niet gewenst. Ten slotte moet de verzamelde informatie *relevant* zijn. Alleen zaken die de doorslag geven, worden gemeten.

Het projectteam kan met behulp van de vuistregel Meter het aantal indicatoren per succesfactor terugbrengen. Als een factor op deze manier geen indicator overhoudt, zal de beste indicator behouden moeten blijven. Het streven is maximaal een à twee indicatoren per factor over te houden. Bij tien bouwstenen zijn dat tien succesfactoren en maximaal twintig indicatoren.

Het schaalmodel

Een goede balanced scorecard is te vergelijken met het bedieningspaneel van een auto. Er zijn instrumenten om de snelheid mee op te voeren of af te remmen en de auto van richting te doen veranderen (gaspedaal, rem en stuur). Verder zijn er klokjes, meters, lampjes en ramen die relevante informatie geven over onder meer de snelheid, de benzinevoorraad en de toestand van de motor en de omgeving. Afhankelijk van de geboden informatie, neemt de bestuurder beslissingen over de aanvoer van benzine, de weerstand op de remmen en de stand van het stuur.

Zo'n adequaat bedieningspaneel is de droom van elke manager. Moeilijk te maken, maar dat geldt ook voor het paneel van een auto. Een ontwerper die geen idee heeft van een ding met vier wielen, een motor en een benzinetank, zal maar met moeite een relevant bedieningspaneel kunnen maken. Hij kan dat alleen als hij beschikt over een schaalmodel van de machine in zijn hoofd en weet hoe die werkt. Als hij een beeld heeft van wat de gebruiker wil, kan hij het paneel ontwerpen. De derde activiteit is daarom het ontwikkelen van dat beeld. We zijn op zoek naar het schaalmodel van de corporatie. Als we dat schaalmodel hebben, is het mogelijk om na te gaan waarop we ons moeten concentreren voor het realiseren van onze strategie.

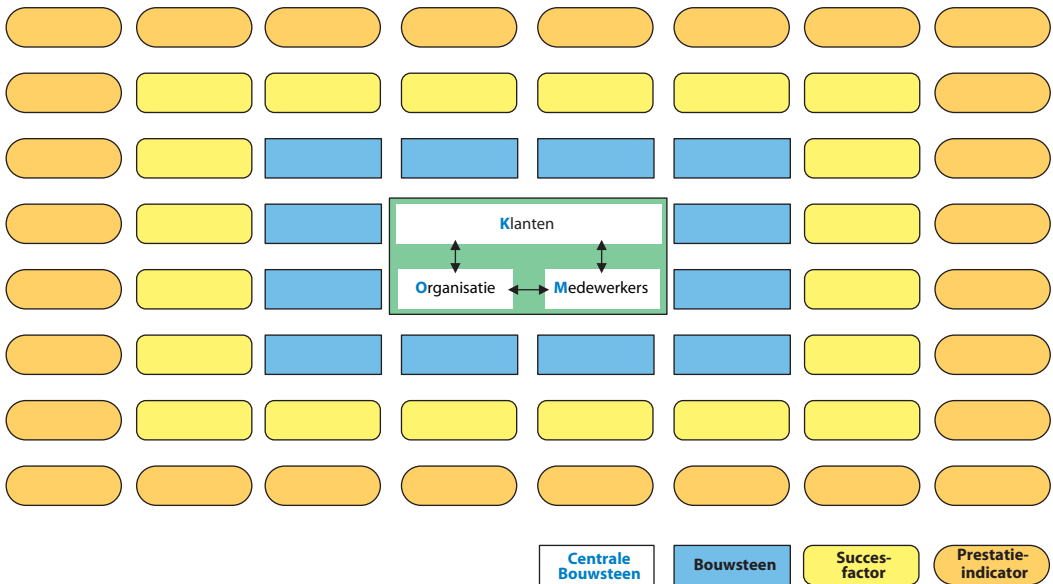
Voor de bouw van het schaalmodel van de corporatie maken we gebruik van de gevonden indicatoren. Die indicatoren houden via de succesfactoren verband met de bouwstenen van de strategie. Een aanzet voor het schaalmodel van de onderneming is gemaakt met het raamwerk van het schaalmodel. We gaan nu verder op basis van dat raamwerk.

Belangrijk is dat we eerst nog eens goed kijken naar de prestatie-indicatoren. Dan valt op dat er twee soorten indicatoren zijn. De eerste is de indicator die aangeeft wat de stand van zaken is. Hij meet het resultaat van iets. We noemen deze indicator daarom de resultaatmeter. Een dergelijke indicator meet het behaalde succes. In het voorbeeld van de auto is dat de afstandsmeter. Deze laat zien hoeveel kilometers zijn afgelegd. De tweede soort is een indicator die iets tot gevolg heeft. Bij de auto is dat de snelheidsmeter. Door het gaspedaal ingedrukt te houden, kunnen we zien met welke snelheid kilometers worden afgelegd. We meten dus de actie die succes tot gevolg heeft en die we met de kilometerteller kunnen meten. In het andere voorbeeld is de indicator de hoogte van de financiële middelen die het bedrijf aan de verbetering van zijn

producten uitgeeft in relatie tot het totaal van deze middelen. Het is te vergelijken met het effect van benzine op de snelheid van de auto. We noemen een dergelijke indicator daarom prestatie-motor; hij is beïnvloedbaar en die beïnvloeding is direct meetbaar.

We kunnen nu het schaalmodel van de onderneming afbouwen. Door gebruik te maken van de eerder genomen tussenstap, waarbij de succesfactoren en de bouwstenen van de strategie aan elkaar zijn gekoppeld, ontstaat het schaalmodel bijna als vanzelf. Daarvoor koppelen we in het raamwerk de resultaatmeters aan de succesfactoren. Vervolgens plaatsen we de prestatie-motoren in het schaalmodel en deze zullen in de regel naar resultaatmeters verwijzen.

De ervaring leert dat dit een belangrijk moment is in het proces van het opstellen van een balanced scorecard. Nu wordt zichtbaar dat er prestatie-motoren ontbreken. En dat is vreemd, want dat zou betekenen dat er succesfactoren zijn die niet kunnen worden beïnvloed. Dat is natuurlijk niet zo, ze zijn alleen nog niet bedacht. En daar kunnen we nu wat aan doen. Nu is het moment om de ontbrekende prestatie-motoren alsnog te omschrijven en in het schaalmodel te plaatsen (zie figuur 31 en bijlage 15). Een teamlid tekent het definitieve schaalmodel en voorziet die van een korte toelichtende tekst voor de belangrijkste punten; een A4-tje moet daarvoor voldoende zijn.

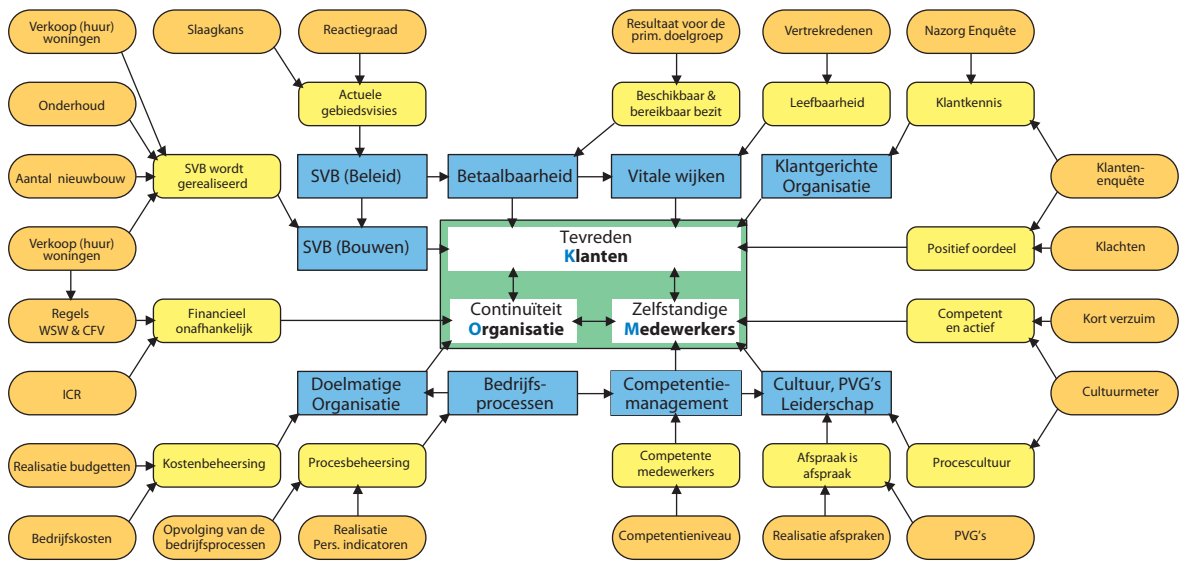


FIGUUR 31: HET SCHAALMODEL VAN DE ONDERNEMING

De gevonden prestatie-indicatoren kunnen we koppelen aan de succesfactoren en aldus ontstaat het schaalmodel van de onderneming. Zichtbaar is hoe een prestatiemotor een resultaatmeter beïnvloedt, voor welke succesfactor dat van belang is en op welke wijze de bijbehorende bouwsteen meewerkt aan het behalen van het overkoepelende doel. In bijlage 15 is het sjabloon gegeven voor het schaalmodel van de onderneming. Zoals blijkt is er plaats voor maximaal 12 bouwstenen (en dus ook 12 succesfactoren) en 28 prestatie-indicatoren (resultaatmeters en prestatiemotoren).

Ook de corporatie ThuisWonen heeft per succesfactor een aantal prestatie-indicatoren benoemd. Het oordeel van de klanten meten ze door te letten op het aantal klachten. Via de klantenenquête en de nazorgenquête krijgen ze informatie over hoe de klant denkt en wat hij wenst. Het succes van het strategisch voorraadbeleid meet de corporatie met de slaagkans van de primaire doelgroep en de reacties op het aanbod van woningen. Bij de betaalbaarheid wordt – gezien de doelstelling van de corporatie – specifiek gelet op de beschikbaarheid en de bereikbaarheid van voldoende woningen voor de primaire doelgroep. De realisatie van strategisch voorraadbeleid meten ze aan de hand van het aantal nieuwbouwwoningen, de realisatie van het onderhoud en het aantal verkochte huurwoningen. De financiële onafhankelijkheid van de corporatie wordt afgemeten aan de Interest Coverage Ratio (ICR⁵) en aan het kunnen voldoen aan de regels van het WSW en het CFV. Successen met de procesbeheersing en de kostenbeheersing zijn uiteraard van invloed op de continuïteit. Als belangrijke indicatoren voor de kostenbeheersing let de corporatie specifiek op de naleving van de budgetten en de beheersing van de bedrijfskosten. Om te zien of de processen worden beheerd, is de keuze gevallen op het naleven van de bedrijfsprocessen en de realisatie van de persoonlijke prestatie-indicatoren van medewerkers op de werkvloer (het gemiddelde percentage van door alle medewerkers gerealiseerde indicatoren). In het verlengde daarvan wil de corporatie weten in hoeverre de medewerkers de kenmerken van de procescultuur naleven binnen de organisatie, dat medewerkers afspraken nakomen en dat er maandelijkse gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden (PVG's) plaatsvinden. Ten slotte weet de corporatie dat zelfstandige medewerkers competent moeten zijn en actief. Kort verzuim meten zegt in dit verband iets over hoe medewerkers in hun vel zitten. In figuur 32 is het schaalmodel van ThuisWonen te zien; de balanced scorecard van ThuisWonen.

5 De Interest Coverage Ratio (ICR) wordt berekend door de winst-en-verliesrekening te zuiveren van waarderingsvraagstukken, zichtbare non-cash en niet-exploitatiegerelateerde items, zoals afschrijvingen, verkopen en dergelijke. De totale rentelast wordt uitgedrukt in de verhouding tot het exploitatiesaldo. Dit bepaalt de Interest Coverage Ratio. Als de Interest Coverage Ratio kleiner is dan 1, genereert de corporatie onvoldoende kasstroom uit de exploitatie om de rentelast te betalen.



FIGUUR 32: HET SCHAALMODEL VAN THUISWONEN

Nadat het schaalmodel van de corporatie is bedacht, moet ze de argumentatie schriftelijk vastleggen. Het gaat dan om de definitie en doelstellingen van de bouwstenen, de succesfactoren en de prestatie-indicatoren. Voor het opstellen van de balanced scorecard is dat niet direct nodig. Het is te zien als een investering in de toekomst. We brengen dit punt zo nadrukkelijk naar voren, omdat uit de praktijk blijkt dat de waan van de dag de projectteamleden ertoe verleidt deze niet direct noodzakelijke activiteit te verschuiven in de tijd. We willen u hiervoor waarschuwen: het creëert over een jaar, bij de herziening van de balanced scorecard, een Babylonische spraakverwarring. Later vastleggen kost bovendien veel meer tijd. Het is zoiets als penny wise en pound foolish. Alles is weliswaar uitgebreid besproken, maar al snel kan onduidelijkheid ontstaan over wat precies is bedoeld en dus moet er worden gemeten. Datzelfde geldt voor het hele schaalmodel, want jaarlijks vinden er aanpassingen plaats door veranderingen in de strategie en het ondernemingsplan. Voorwaarde voor leren is dat de oorspronkelijke gedachten en overwegingen eenvoudig terug te vinden zijn.

Stap 8: Prestatie-indicatoren en het schaalmodel

Start derde bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

- Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.
 - Stel de motivatie vast van het doel met de balanced scorecard.
 - Stel doelstelling en definitie van de succesfactoren vast.
 - Stel het raamwerk vast.
- Verzamel in korte brainstormsessies voor een succesfactor de prestatie-indicatoren.
- Bespreek de mate waarin de indicatoren voldoen aan Meter.

- Bepaal welke combinatie voldoende inzicht geeft in het succes van een bouwsteen.
- Teken in het raamwerk de prestatie-indicatoren, achterhaal de manco's en vul ze in.
- Het teamlid dat een bouwsteen en de bijbehorende succesfactor(en) heeft voorzien van definitie en doelstelling, moet voor de volgende bijeenkomst ook de definitie en doelstelling (norm) van de bijbehorende prestatie-indicatoren aanleveren. Bovendien moet dit teamlid handmatig de recente en historische gegevens verzamelen over de indicator en deze met behulp van het formulier uit bijlage 16 presenteren.
- Behandel volgende indicator(en).
- Een teamlid tekent het schaalmodel van de corporatie compleet met alle succesfactoren en de gekozen prestatie-indicatoren.

Einde derde bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

Overleg met de medewerkers

Er is een verschil tussen prestaties meten en prestaties managen. Het is voor het management simpel om doelen vast te stellen, processen in kaart te brengen en om de zoveel tijd indicatoren te meten. Moeilijk wordt het als de prestatie-indicatoren de basis vormen voor delegatie van verantwoordelijkheden, en middenkader en medewerkers de besturing binnen grenzen en normen krijgen. Dan is het erg belangrijk als deze medewerkers ook goed zijn voorbereid en geïnformeerd.

Het is duidelijk, een balanced scorecard is geen nieuwe manier van meten en weten. Hoewel voortgekomen uit de hoek van de planning & control, heeft het daar niets meer mee van doen. Het is een managementinstrument om – met behulp van feedbackinformatie – de strategie doelmatig te realiseren. Dat subtiele, maar wezenlijke verschil vereist een toelichting. De balanced scorecard is niet gericht op het beheersen van operationele taken, maar op de achterliggende vraag of die taken wel de juiste bijdrage leveren aan de strategie. In feite neemt het management afstand van de operationele taken, door de aandacht daarvoor nog meer over te dragen aan de medewerkers en zich te concentreren op de strategie. In plaats van dat de balanced scorecard de touwtjes aantrekt – vaak het vooroordeel van medewerkers – geeft het juist meer vrijheid en verantwoordelijkheid. Dat moet wél duidelijk zijn voor de medewerkers!

Het lager in de organisatie leggen van de verantwoordelijkheid van het dagelijks functioneren, is een consequentie van het werken met een balanced scorecard. Voorwaarde is dat medewerkers die verantwoordelijkheid ook op zich kunnen nemen. Dat was de reden om in het hoofdstuk bedrijfsprocessen uitdrukkelijk aandacht te geven aan de medewerker op de werkvloer met informatie over zijn dagelijkse prestaties. Daarom is het ook van belang dat hij dagelijks of minimaal wekelijks automatisch informatie krijgt over zijn prestaties en er maandelijks met zijn leidinggevende over kan spreken. In die persoonlijke voortgangsgesprekken (PVG's, zie hoofdstuk B4) staat zijn functioneren centraal. Daarnaast zijn competenties, zijn relaties binnen het bedrijfsproces met collega's en kijkt de leidinggevende of er verbeteringen nodig zijn in het proces. Zijn inzet bepaalt hoe het bedrijfsproces functioneert. Het is informatie op operationeel

niveau. Het resultaat van het bedrijfsproces is voor de proceseigenaar, meestal zijn hiërarchische chef, interessant. Het betreft de tactische informatie. Er ligt daardoor een relatie tussen de informatie op operationeel niveau die van belang is voor de medewerker. En het resultaat daarvan op tactisch niveau, dat van belang is voor het management. Een beperkt aantal van de prestatie-indicatoren die op operationeel niveau en op tactisch niveau van belang zijn, wordt verwerkt in indicatoren van de balanced scorecard. Door die onderlinge relatie is het straks mogelijk om bij een prestatie-indicator van de balanced scorecard, waarvan het resultaat onder de maat is, tot diep in de organisatie na te gaan waar het precies in zit. Op basis daarvan zijn acties te bedenken om het resultaat bij te stellen en om structurele verbeteringen door te voeren.

De beste manier om de balanced scorecard bij de medewerkers te introduceren, is met een startbijeenkomst. Begin daarbij met het noemen van de reden waarom het management het belangrijk vindt hiermee te gaan werken. Na de aanleiding en het doel, is het tijd om uit te leggen wat een balanced scorecard is en wat het werken met een balanced scorecard betekent voor de relatie medewerker-leidinggevende.

Voor de geloofwaardigheid is het van groot belang dat het management bij deze introductiebijeenkomst aanwezig is en de toelichting op hoofdlijnen zelf verzorgt. Daarbij kan de directeur het beste de doelstellingen, strategie en succesfactoren uiteenzetten en ingaan op de spelregels en het gebruik van de balanced scorecard. De toelichting op de verschillende resultaatmeters en prestatie motoren kan hij overlaten aan de verschillende leden van het projectteam. De medewerkers zijn daarna in de positie om hun visie te geven en het projectteam – aanwezig bij deze startbijeenkomst – zal deze dan verwerken in de definitieve balanced scorecard. In bijlage 17 staat een voorbeeld van een agenda, compleet met wie wat presenteert en een inschatting van de benodigde tijd.

Het is verstandig om de vergadering af te sluiten met een informeel samenzijn om het nablijven op de een of andere manier aantrekkelijk te maken. Ondanks alle moeite die het management heeft gedaan om de introductie van de balanced scorecard goed uit te leggen, zullen medewerkers hun vraagtekens blijven hebben bij de introductie en er bang voor zijn. Ook kan het zijn dat medewerkers op een formele vergadering hun bezwaren niet naar voren durven te brengen, terwijl ze dat in de informele sfeer na afloop wel doen. En elke reactie stelt de leden van het team in staat duidelijk te maken wat de bedoeling is.

Ook is het van belang om de medewerkers op de hoogte te houden van de voortgang van het project. Dat kan via bijeenkomsten zoals de startbijeenkomst, maar dat kost ontzettend veel productieve uren. Beter is het om aan te sluiten op afdelingsoverleggen die er toch al zijn en regelmatig een nieuwsbrief uit te brengen, met daarin de stand van zaken over de balanced scorecard en straks de automatisering ervan. Een andere mogelijkheid is om de prestatierapporten altijd op veel plaatsen te verspreiden: schriftelijk, via intranet en/of hang ze op een prikbord.

Stap 9: Prestatie-indicatoren

- Nadat alle indicatoren zijn gevonden, stelt de projectleider op basis van het gemaakte huiswerk, opgedragen in de derde bijeenkomst, een concept-eindrapport op. Daarin onderbouwt hij het schaalmodel van de corporatie vanuit de definities en doelstellingen van de bouwstenen, de succesfactoren en de prestatie-indicatoren.
- De projectleider maakt een voorstel voor de presentatie van de balanced scorecard aan de medewerkers.

Start vierde bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

- Bespreek het concept-eindrapport met daarin verwerkt de besluiten van de vorige bijeenkomst.
 - Stel de gekozen indicatoren vast.
 - Bepaal wie verantwoordelijk is voor welke prestatie-indicator.
 - Stel definitie en norm van de indicatoren vast.
 - Stel het concept van het schaalmodel vast.
- Bespreek de wijze waarop de balanced scorecard binnen de onderneming het beste kan worden geïntroduceerd.
- Bespreek de agenda voor de voorlichtingsbijeenkomst en stel vast wie wat vertelt en bespreekt en wat telkens de boodschap is.
- Wijs een lid van het projectteam aan die de bijeenkomst verder gaat voorbereiden.

Einde vierde bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

Na afloop van de vierde bijeenkomst van het projectteam bedrijfsinformatie kan de projectleider een eindrapport opstellen, met daarin een voorstel voor de balanced scorecard van de corporatie. Dit is het moment bij uitstek om het resultaat voor te leggen aan het transformatieteam. Deze kan overzien of de wijze waarop de balanced scorecard is uitgewerkt, strookt met andere belangen op het gebied van doelmatig werken van de corporatie. Zeker in het licht van de presentatie aan de medewerkers is deze goedkeuring noodzakelijk.

Voortgangsbijeenkomst transformatieteam

- Het transformatieteam bespreekt het concept-eindrapport en stelt het concept-eindrapport van de ontworpen balanced scorecard vast (en eventueel bij).
- Naar aanleiding van het voorstel van de projectteamleider om de organisatie intern te informeren, bepaalt het transformatieteam wie de OR en de medewerkers gaat informeren over de balanced scorecard en de consequenties daarvan.

Werken met de balanced scorecard

Nu de balanced scorecard is ontworpen, is het tijd voor het projectteam bedrijfsinformatie om de balanced scorecard maandelijks automatisch te produceren. Vervolgens moet het projectteam ook zorgen voor een maandelijkse bespreking van de balanced scorecard. Dit is het laatste punt voor het projectteam. Van belang zijn de vorm en inhoud van de rapportage, de frequentie,

wie verantwoordelijk is voor het geheel en de besluitvorming over de resultaten van de rapportage. Om ervoor te zorgen dat geen onduidelijkheden de productie in de weg staan, heeft het de voorkeur dat één functionaris belast is met de productie van de balanced scorecard. Normaliter is dat de controller, maar niet elk bedrijf heeft die functionaris. Het projectteam doet hiervoor een voorstel.

De insteek van de organisatie van de rapportages is dat we nagaan wie wat moet doen, wat daarvoor nodig is in termen van tijd, kennis en andere middelen en vervolgens de consequenties daarvan bezien en daarover besluiten. De moeilijkheid is dat de manier waarop de scorecard straks in het bedrijf wordt gemaakt, sterk afhankelijk is van de kwaliteit van de automatisering en de mogelijkheden van de software waarover de corporatie beschikt. Aangezien we die omstandigheden niet kennen, omschrijven we de productie alleen in globale termen.

Uitgangspunt voor het maken van de rapportages is het resultaat tot nu toe. Dat zijn het ondernemingsmodel, de prestatie-indicatoren, de rapportageformulieren en de frequenties waarop rapportages gewenst zijn. Het projectteam splitst zich nu in twee groepen en elke groep maakt twee voorstellen. Een voor de productie van een formulier en een voor de productie van het samenvattende rapport: de balanced scorecard. Leidraad is het beantwoorden van de volgende vragen over het formulier:

- Waar zijn de gegevens te vinden?
- Is bewerking ervan nog nodig?
- Welke inspanningen zijn nodig om ze over te hevelen naar het rapportageformulier?

Om deze vragen te beantwoorden, moet bekend zijn op welke wijze nu rapportage plaatsvindt over de gekozen indicatoren. Staan de gegevens in het hoofdsysteem of ergens verstopt in Word of Excel bij een medewerker? Het geeft inzicht dat nodig is om te bepalen hoe de balanced scorecard automatisch te produceren:

- Welke inspanningen zijn nodig om een samenvatting te maken (zijn de formulieren op papier aangeleverd, dan is een nietje het eenvoudigste middel om ze te bundelen)?
- Wie maakt de samenvatting van de prestaties van de indicatoren?
- Wie is verantwoordelijk voor analyse van deze balanced scorecard?

De twee groepen hebben elk een voorstel op hoofdlijnen op een flip-overvel geschreven en kijken waar de verschillen en waar de overkomsten liggen. Vanuit de twee voorstellen bespreken ze hoe het productieproces het beste kan verlopen. Een van de leden van het projectteam (bij voorkeur de controller) krijgt de opdracht om dit proces op hoofdlijnen uit te schrijven.

Wanneer het productieproces op hoofdlijnen bekend is, kan de planning worden gemaakt. Ook nu werkt het projectteam in twee groepen. Iedere groep maakt aan de hand van de onderstaande vragen een voorstel. De groepen bespreken de voorstellen en na vaststelling van

de planning wordt krijgt een van de leden van het projectteam de vraag die op papier nader uit te werken. De vragen over de planning zijn:

- Wie maakt en bewaakt die planning?
- Wanneer start het proefdraaien met de rapportages en wanneer moet het proefdraaien zijn afgerond?
- Wie stelt de evaluatie op en wanneer wordt die besproken in het MT?
- Wie regelt de feitelijke start van het werken met een functionerende balanced scorecard?
- Wanneer is de evaluatie van het werken met de balanced scorecard ingepland?

Besprek aansluitend de aanpassing van de organisatie. Ga daarvoor na of het nodig is dat medewerkers een opleiding of training krijgen om de nieuwe werkzaamheden te kunnen uitvoeren die zijn verbonden aan het produceren van de rapporten. Spreek af welke koppeling er plaatsvindt tussen de productie van de rapportages en de bespreking ervan en het bespreken van de overige bedrijfsinformatie. Het is verstandig een managementkalender te maken met daarin de data voor het opstellen van het ondernemingsplan, de balanced scorecard en het maken van de begroting, jaarrekening en de daaraan gekoppelde budgetten.

Uitgangspunt voor de maandelijkse rapportage is dat de balanced scorecard op een A4 zichtbaar moet zijn. Over elke indicator kan het team onderliggend rapportage uitbrengen. In de presentatie per indicator staan, als reminder, de definities en doelstellingen van de succesfactor en de definitie van de prestatie-indicator. De norm is de doelstelling. Verder is in de rapportage per indicator de actuele stand van de indicator weergegeven, de historische ontwikkeling en de afwijking van de norm. Daarnaast is er ruimte voor een korte analyse van de ontwikkeling van de indicator. Dit is vooral nodig als de indicator in positieve of negatieve zin sterk afwijkt van de norm. Van daaruit volgt een voorstel om in actie te komen om de indicator binnen de norm te krijgen. In bijlage 16 staat een voorbeeld van zo'n rapportage van een indicator. Ook nu weer is een beknopte presentatie noodzakelijk en het formulier is maximaal een A4 groot.

Kortom, de maandelijkse balanced scorecard-rapportage bevat een A4 per indicator en een A4 schutblad met het totaaloverzicht. De behandeling van de balanced scorecard-rapportage zal maximaal een uur duren. Over de indicatoren die binnen de norm liggen, spreekt het team alleen bij hoge uitzondering. De indicatoren die afwijken van de norm komen wel aan de orde. Ook dat kan snel, want een beknopte analyse is beschikbaar en een voorstel om een actie te komen is ook gedaan.

Stap 10: Normen en rapporten

- Voor de vijfde bijeenkomst verspreidt de projectleider het sjabloon van een rapportageformulier aan degenen die verantwoordelijk zijn voor een prestatie-indicator. Deze medewerker vult het formulier in en neemt het mee naar de vijfde bijeenkomst.
- Op basis van de ingevulde formulieren per indicator, maakt de projectleider een voorbeeld van een balanced scorecard-maandrapport.

Start vijfde bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

- Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.
 - Bespreek de wijzigingen van transformatieteam in het eindrapport.
 - Evalueer de bijeenkomst en de bespreking met de medewerkers en bespreek of de balanced scorecard aanpassing behoeft.
 - Is het schaalmodel van de onderneming nog steeds correct? Zo ja, stel deze dan nu definitief vast.
 - Zijn de succesfactoren correct? Zo ja, stel ze vast.
 - Zijn de prestatie-indicatoren correct? Zo ja, stel ze vast.
 - Zijn de rapportageformulieren correct? Zo ja, stel ze vast.
 - Zijn de normen correct? Zo ja, stel ze vast.
- Bespreek het standaard rapportageformulier uit bijlage 15 en stel de lay-out van het formulier vast.
- Bespreek de ingevulde formulieren per indicator.
- Bespreek het maken van de rapportageformulieren. Bepaal hoe het productieproces het beste kan verlopen. Wijs een van de leden van het projectteam (bij voorkeur de controller) aan, die het proces op hoofdlijnen op een A4 uitschrijft.
- Bespreek de planning. Wijs een van de leden van het projectteam aan om de planning op een A4 nader uit te werken.
- Bespreek de inpassing van de balanced scorecard in de managementkalender en wijs een van de leden van het projectteam aan om de managementkalender op een A4 uit te werken.

Einde vijfde bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

Voortgangsbijeenkomst transformatieteam

- Het transformatieteam bespreekt het definitieve eindrapport en stelt het definitieve eindrapport van de ontworpen balanced scorecard vast (en eventueel bij).

4 **Bedrijfsvoering**

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag hoe de leiders ervoor kunnen zorgen dat medewerkers de instrumenten uit de twee voorgaande hoofdstukken ook echt gaan en blijven gebruiken. We behandelen daarvoor het begrip positief leiderschap en bespreken een essentieel onderdeel daarvan: de persoonlijke voortgangsgesprekken (PVG's). Zoals inmiddels duidelijk zal zijn, hebben we de bedrijfsprocessen zo ingericht dat de individuele medewerker wekelijks, zo niet dagelijks, automatisch informatie krijgt over zijn of haar verrichte prestaties. Het is de bedoeling dat de medewerker daar iets mee doet. Daarbij werkt de medewerker in eerste instantie uit eigen ervaring. Hij tracht daar door zijn kennis van het bedrijfsproces verbetering in te brengen door er met collega's over te praten. Een keer per jaar, in het kader van kwaliteitsbeleid, komen die verbeteringen aan de orde en kijkt de organisatie of structurele invoering in het bedrijfsproces nodig is.

Maar daar moet het niet bij blijven. Eens per maand zal de leidinggevende met de medewerker gaan praten over de prestaties van de medewerker in het bedrijfsproces. Het is geen functioneringsgesprek. Dat is een ander overleg tussen medewerker en leidinggevende, heeft tweerichtingsverkeer en gaat uitdrukkelijk over de ontwikkeling in algemene zin van de medewerker en over de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende. De persoonlijke voortgangsgesprekken daarentegen hebben het werk en het dagelijks functioneren als onderwerp.

4.1 **De principes van positief leiderschap**

Het opsporen van leiderschapsstrategieën om positief afwijken mogelijk te maken, is een belangrijk onderwerp geworden dat in toenemende mate aandacht krijgt. Uit onderzoek blijkt dat bepaalde leiderschapsstrategieën opzienbarend positieve resultaten voor organisaties en individuen teweeg kunnen brengen. Omdat het meestal en vooral negatieve voorvallen zijn die beslag leggen op mensen en omdat mensen hebben geleerd meer aandacht te besteden aan potentieel schadelijke situaties dan aan kansen, is positief leiderschap niet de meest voorkomende vorm van leiderschap. Het is te zien als een afwijking van de norm. Het gebeurt niet zonder doelbewuste aandacht en inzet. Mensen hebben geleerd, dat het negeren van negatieve feedback gevaarlijk kan zijn, terwijl het negeren van positieve signalen nauwelijks gevolgen heeft. Om die reden besteden leiders over het algemeen meer aandacht aan problematische, bedreigende of potentieel schadelijke gebeurtenissen, dan aan positieve gebeurtenissen.

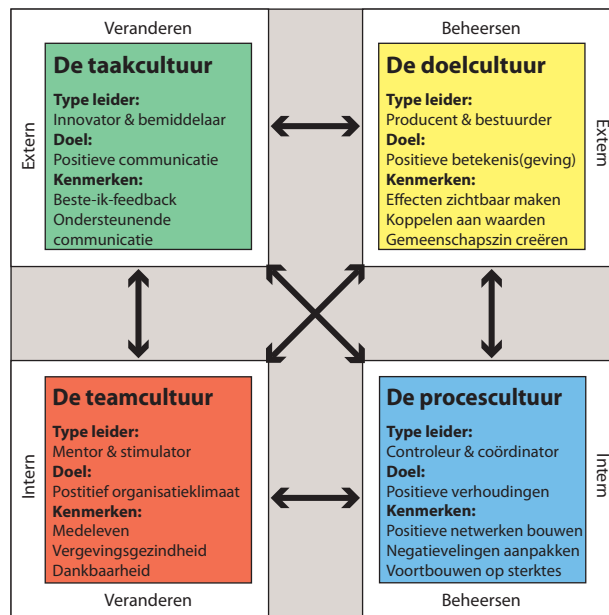
Op eenzelfde manier zijn processen en routines in organisaties meestal ingericht. Fouten en problemen vermijdt of verhelpt de organisatie en afwijkingen beperkt ze tot een minimum. Het is normaal om afwijkingen binnen organisaties tegen te gaan, los van of ze positief of negatief zijn. Organiseren zelf is vrijwel steeds een manier om fluctuaties te voorkomen en om zaken voorspelbaar, controleerbaar en betrouwbaar te maken. Organiseren draagt er per definitie

aan bij, om zowel falen als uitmuntendheid – positieve en negatieve afwijkingen – te beperken. Daarom vergt het veel moeite om zich op positief leiderschap te richten en af te rekenen met de aangeleerde gevoeligheid voor alles wat negatief is.

In het boek *Positief Leiderschap* (Cameron, 2009) staan vier bewezen leiderschapsstrategieën die verbonden zijn met positief afwijkende resultaten. Deze vier strategieën staan niet los van elkaar, maar overlappen elkaar en zijn aan elkaar gerelateerd. Onderstaande samenvatting is een richtlijn voor leidinggevendenden, om de veranderingen die in de voorgaande hoofdstukken zijn beschreven, daadwerkelijk met succes in te voeren (zie figuur 33):

- Door het stimuleren van een positief klimaat op het werk, maken positieve leiders buitengewone prestaties mogelijk. Empirisch bewijs laat zien dat werken in een positief klimaat aanzienlijke positieve effecten heeft op zowel de individuele als organisatorische prestaties. De manier waarop leidinggevendenden het klimaat op het werk kunnen beïnvloeden, gebeurt door (1) het cultiveren van medeleven, door (2) vergevingsgezindheid en door (3) het tonen van dankbaarheid. *Medeleven* blijkt uit het onderkennen dat iemand pijn heeft geleden, door zich bezorgd te tonen en uit het organiseren van acties om de schade te herstellen en het steunen van de persoon in kwestie. *Vergevingsgezindheid* is mogelijk door het erkennen van de pijn, het voor de medewerkers identificeren van een doel om naar uit te kijken en door vast te houden aan hoge verwachtingen en prestaties. Vergevingsgezindheid houdt in dat zij die gekwetst zijn steun krijgen, dat wrok en het gevoel gekwetst te zijn worden losgelaten. De leidinggevende praat op een manier die inspireert en deugdzaamheid communiceert. Om mensen te stimuleren met regelmaat publiekelijk *dankbaarheid* tegenover anderen te uiten, kunnen ze bijvoorbeeld een dagboek bijhouden, waarin ze dagelijks dingen opschrijven om dankbaar voor te zijn. Het afleggen van bedankbezoekjes of een dankjewelkaartje aan mensen die dat verdienen is ook een voorbeeld. Dergelijke uitingen helpen mensen meer respectvolle en ondersteunende relaties te creëren, als gevolg waarvan de prestaties van de organisatie verbeteren. Leiders, die het uitdragen van zulke deugden faciliteren, scheppen een klimaat waarin zorg en steun voor elkaar goed gedijen. Een dergelijk klimaat heeft niet alleen lichamelijk, geestelijk en emotioneel positieve effecten, maar werkt ook positief op de prestaties van de organisatie.
- Positieve leidinggevendenden maken uitzonderlijke prestaties mogelijk door het stimuleren van positieve relaties tussen werknemers. Onderzoekresultaten onderbouwen nog eens dat het beleven van positieve relaties voor een individu, een scala aan lichamelijke, geestelijke, sociale en emotionele voordelen met zich meebrengt, wat weer resulteert in betere prestaties voor de organisatie. Die positieve uitkomsten ontstaan door meer in relaties te investeren dan er aan voordelen uit te halen. Belangrijke, maar minder bekende leiderschapsstrategieën voor positieve relaties zijn (1) het ontwikkelen en managen van netwerken van positieve energie en (2) het profiteren van de sterke punten van medewerkers. Naast het zelf uitstralen van positieve energie, identificeren positieve leiders zich met andere personen die positieve

energie aan de mensen om hen heen doorgeven. Ze stellen hen in staat om ook hun energie op de organisatie af te laten stralen. Ze bevorderen het ontstaan van netwerken van positieve energie, positieve meester-leerlingrelaties en positieve energieteams. Zulke netwerken van positieve energie versterken de relaties, moedigen coördinatie en samenwerken aan en verbeteren de doelmatigheid van interacties, zodat de prestaties van én het individu én de organisatie verbeteren. Daarnaast benadrukken en ontwikkelen positieve leiders de sterke punten van medewerkers (dat wat ze goed doen) in plaats van hun zwakke kanten en laten zodoende de aantrekkelijkheid zien van het creëren van sterke, interpersoonlijke relaties. Het aankaarten van zwakke punten helpt mensen om competentier te worden, daarentegen leidt voortbouwen op sterke punten tot uitmuntendheid.



FIGUUR 33: DE VIER STRATEGIEËN VAN POSITIEF LEIDERSCHAP

- Positieve leiders maken uitzonderlijke prestaties mogelijk door de resultaten van het werk te verbinden met positieve zingeving. Empirisch bewijs laat zien, dat het ervaren van positieve zingeving op het werk – het idee van een roeping – leidt tot verbeterde prestaties en een hogere mate van persoonlijk welbevinden. Leidinggevendens kunnen de zinvolheid van werk dat gedaan moet worden op vier manieren vergroten. Het (1) identificeren van de positieve invloed van het werk op het welzijn van mensen stimuleert zinvolle betekenisgeving. Hoe meer die invloed bij mensen direct zichtbaar is – hoe meer het werk een positieve impact heeft – hoe zinvoller het werk wordt gezien. Daarnaast is het zo dat werk, als het grotere betekenis krijgt, mensen stimuleert om de uitkomsten ervan met anderen te delen. Het (2) verbinden van het werk aan een belangrijke persoonlijke waarde of deugd, brengt positieve

zinggeving met zich mee. Het onderstrepen van de relatie tussen werk en duurzaamheid, edelmoedigheid of medeleven en compassie, helpt het des te zinvoller te doen zijn. Het identificeren van een hoger doel, dat boven het persoonlijke voordeel uitstijgt, leidt al snel tot werkzaamheden die sociaal zijn en waarde toevoegen. Het (3) identificeren van de langetermijneffecten van werk, anders dan kortetermijnvoordelen, naast het onderstrepen van mogelijke voortdurende gevolgen, draagt ook bij aan zinggeving. Het nalaten van een erfenis, waar anderen later voordeel van hebben, is te zien als een vorm van onbaatzuchtig gedrag en is net zo goed te associëren met goede prestaties. Het (4) werken aan ondersteunende relaties en aan gemeenschapszin tussen collega's draagt ook bij aan de versterking van positieve zinggeving. Leidinggevenden die de nadruk leggen op algemeen belang boven eigen belang, maken belangrijke individuele en organisatorische resultaten mogelijk op basis van kennis, vertrouwen, kwalitatief goede relaties en verbeterde prestaties.

- Door het stimuleren van positieve communicatie faciliteren positieve leiders buitengewone prestaties. Onderzoek toont aan dat een overvloed aan positieve communicatie (anders dan negatieve communicatie), zowel leidt tot een grotere mate van verbondenheid tussen mensen als tot betere organisatorische prestaties. Betrokkenheid, het delen van informatie en toewijding versterken allemaal door positieve communicatie. Tot de vele strategieën om positieve communicatie te stimuleren behoren het gebruik van (1) *beste-ik-feedback* en van (2) ondersteunende communicatie. Het *beste-ik-feedbackproces* bouwt voort op de kracht van positieve feedback, die mensen helpt om systematisch informatie te verzamelen over hun sterke punten en unieke bijdragen. Omdat veel mensen moeite hebben om hun eigen sterke punten te onderkennen, kunnen ze daartoe het best bij anderen te rade gaan. Het opstellen van een beste-ik-profiel of een beschrijving van iemands sterke punten, helpt mensen die omstandigheden te reproduceren waarin ze op hun best zijn.

Het gebruik van *ondersteunende communicatie* – met name samenhangende, beschrijvende en probleemgerichte opmerkingen – stelt leidinggevenden in staat om corrigerende of negatieve feedback zo te brengen, dat het helpt en aanmoedigt, de relatie versterkt en niet verzwakt. Individuele prestaties verbeteren er juist door! Leidinggevenden vermijden de negatieve effecten van kritiek en maken gebruik van behulpzame en betrouwbare observaties. Anders gezegd, positieve communicatie bouwt verder op positieve energie en waardering. Deze aspecten vertalen zich in hoge, persoonlijke en organisatorische effectiviteit.

Positieve leiders bevorderen buitengewone prestaties door het invoeren van positieve strategieën aan de hand van een PVG-programma. Uit onderzoek blijkt dat de implementatie van een PVG-programma leidt tot significante verbeteringen van zowel individuele als organisatorische prestaties. Bij organisaties met een PVG-programma verbeteren de prestaties. Wanneer een PVG wordt stopgezet, verslechteren de prestaties. Tevens blijkt, uit een vergelijking tussen organisaties met en zonder PVG-programma, dat individuen beduidend minder stress en overbelasting ervaren wanneer er PVG-gesprekken plaatsvinden. Een PVG-programma draait om het houden van een eerste, eenmalige *rolonderhandelingssessie*, gevolgd door permanente, regelmatige *één-op-éénbijeenkomsten* met iedere medewerker. Deze bijeenkomsten vormen

samen een geformaliseerd proces waarbinnen een positief klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en zingeving tot ontwikkeling komen. In plaats van de tijdsdruk te vergroten, leiden PVG's aantoonbaar tot een toename van 'vrije' tijd en worden leidinggevend en zowel doelmatiger als doeltreffender.

In 1996 zat de afdeling verhuur van de corporatie Het Oosten (nu Stadgenoot) in zwaar weer. Door een bedrijfsreorganisatie was een deel van het middenkader verdwenen. De afdeling verhuur (vijftig medewerkers groot) stond voor de opgave om achterstanden weg te werken en het verhuurproces beter te laten draaien. Het team was echter het plezier kwijt en slechte resultaten zorgden voor een negatieve spiraal. Gebrek aan vertrouwen (in zichzelf en de leiding) en cynisme over de toekomst (het komt hier nooit meer goed) was de oorzaak. Met de benoeming van Erwin Zwijnenburg kwam daar verandering in. Bij de eerste ISO-gecertificeerde corporatie in Nederland (De Samenwerking in Delft) had hij geleerd hoe je een coalitie sluit tussen directie, middenkader en medewerkers. De kern was teams zelfstandig maken en commitment krijgen voor de resultaten. De eerste stap was medeleven tonen, door oprecht geïnteresseerd te zijn in de teamleden en het functioneren van het team. Daarmee stelde hij iedereen in staat uiting te geven aan zijn (negatieve) gevoelens, om die vervolgens te gebruiken als opstap naar de vraag hoe het dan beter kan. Die verbeteringen doorvoeren zou echter niet genoeg zijn, wist hij, want het zicht op de resultaten ontbrak nog. Juist aan de basis kregen medewerkers geen informatie of hun vernieuwde inspanningen ook het gewenste effect hadden. Door de resultaten op weekbasis te verzamelen en te bespreken verbeterde de betrokkenheid. Het leidde tot een zeker fanatisme, waarbij binnen een paar weken medewerkers zelf op grote flip-overvellen de weekstand gingen bijhouden (aantal lege woningen en het aantal aansluitend verhuurde woningen). Door dit directe inzicht steeg het plezier in het werk en werd de negatieve spiraal doorbroken. De echte uitdaging begon daarna. Een integraal proces was nodig waarin de aansluiting van werkzaamheden tussen medewerkers ook in beeld kwam. Met het opstellen van een integraal proces met sturingsinformatie voor individuele medewerkers, werd de voorwaarde geschapen zodat iedereen kon zien waar hulp en aandacht nodig was. Met het hele team werden de kritische parameters en sturingsmomenten bepaald en de rapportage daarover werd geautomatiseerd. En met succes. Binnen zes maanden liep de leegstand terug van 1,2 procent naar 0,3 procent en de afdelingstrots was geweldig. Ook de directie sprak openlijk haar waardering uit, maar de eigen waardering was daar niet meer van afhankelijk. De medewerkers hadden geleerd om vanuit eigen kracht te werken. De cijfers spraken daarbij voor zich. Binnen het team was een nieuwe set waarden gegroeid die als motor fungeerde: focus op resultaat, elkaar helpen en succes samen vieren.

Het resultaat staat niet op zich. In 2003 is Erwin Zwijnenburg vestigingsdirecteur bij Delftwonen (gefuseerd met Woonbron Rotterdam) en toont het succes van de aanpak zich

opnieuw. Zoals hij zelf zegt: 'Niemand beter dan de medewerkers weten wat de klanten willen en wat beter kan in de onderlinge samenwerking. Het is aan de leiding om die kennis naar boven te halen. Er komt dan ontzettend veel energie vrij als je laat zien dat je die kennis gebruikt bij de procesinrichting en informatievoorziening. Verder is waardering voor wat medewerkers brengen – hoe klein ook – succesbepalend. Meer aandacht voor het individu biedt je de mogelijkheid om persoonlijke waarden te koppelen aan organisatiedoelen. Je moet als leidinggevende je mensen dus echt willen leren kennen. Als ondanks alles mensen niet meegaan met de teamontwikkeling, dan zal je echter ook daar als leidinggevende je verantwoordelijkheid voor moeten nemen. Er is dan voor hen geen plek in de organisatie. Een goed begeleid vertrek is dan de enige resterende oplossing, wat vaak voor de achterblijvende medewerkers een opluchting blijkt'.

4.2 Persoonlijke voortgangsgesprekken (PVG's)

Een geschikte manier om de vier strategieën voor positief leiderschap in te voeren en te verankeren, is het persoonlijke voortgangsgesprek (PVG)⁶. Het is een maandelijks voortgangsgesprek tussen leidinggevend en medewerkers, een eenvoudige manier om de vier strategieën te institutionaliseren en er continu mee bezig te zijn. De vier strategieën hebben het meeste effect door er regelmatig met de medewerkers over te communiceren. Dat streven de leidinggevend veelal ook na, maar de druk van alledag kan de beste intenties teniet doen. Een van de kenmerken van een positief leider is echter dat hij of zij de ander de mogelijkheid biedt om feedback te krijgen, zich ondersteund te voelen en coaching, counseling en ontwikkeling te krijgen. Maar ook dat vergt aandacht, tijd en discipline. Het PVG-programma is dan een goed hulpmiddel.

De start van een PVG-programma

Het idee van een PVG-programma is simpel, maar daarom nog niet eenvoudig in te voeren. Het programma kent twee onderdelen, (1) een *rolonderhandelingsessie* en (2) een reeks van *één-op-éénbijeekomsten*. Een *rolonderhandelingsessie* is een psychologische contractbespreking, waarin de leidinggevende verwachtingen, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, evaluatiecriteria en normen en waarden toelicht. Het verdient aanbeveling om bij de start van een nieuwe relatie te beginnen met een dergelijke sessie, om zo helderheid te scheppen over de verwachtingen en de weg die naar succes leidt. In een werkomgeving kan dat, wanneer nieuwe leidinggevend hun intrede doen. Het blijkt dat slechts weinigen een dergelijk gesprek met hun leidinggevende hebben gehad. De meeste leidinggevend leren het werk gewoon terwijl ze bezig zijn en hetzelfde doen als hun voorgangers. Een verbazend laag percentage is ervan overtuigd te weten

⁶ Kim Cameron heeft het over Persoonlijk Management Interview (PMI). Roelof Kuik, directeur-bestuurder van Thús Wonen waar de methode uit dit boek wordt ingevoerd, vond dat een te eenzijdige en typisch Amerikaanse benadering en bedacht om de acceptatie te bevorderen de term PVG, persoonlijk voortgangsgesprek in plaats van PMI.

wat de verwachtingen van het bedrijf zijn, hoe beoordeling plaatsvindt, welke criteria daarbij gelden en/of is op de hoogte van de middelen die beschikbaar zijn om hen te helpen. In een *rolonderhandelingssessie* komt deze onzekerheid naar voren. De leidinggevende zet de missie, doelen en waarden van de organisatie uiteen. De leidinggevende bespreekt het beoordelings- en verantwoordingsstelsel en de beloningen. De leidinggevende en medewerker onderhandelen over alle rolgerelateerde zaken die niet beleidsbepaald zijn. En zo ontwikkelt zich een relatie van wederzijds begrip en toewijding.

Het is van groot belang de afspraken en verantwoordelijkheden schriftelijk vast te leggen. Het is als het ware een informeel contract tussen beide partijen en zorgt ervoor, dat de bijeenkomst echt maar één keer hoeft plaats te vinden.

Het doel is om duidelijkheid te scheppen tussen partijen over verwachtingen, doelen en maatstaven en basisregels voor de relatie en voor de prestaties. Dat vormt het fundament voor een relatie met betere prestaties van beide partijen. Dit komt omdat de onderhandelingen niet conflictueus zijn, gericht zijn op wederzijdse ondersteuning en positivisme. De vier strategieën van positief leiderschap vormen daarbij de kern van de aanpak en richten zich op een positief klimaat, een positieve relatie, positieve communicatie en het laten zien van de zinvolheid van het werk.

Het vervolg van een PVG-programma

Het tweede onderdeel van een PVG-programma is een reeks van *één-op-éénbijeenkomsten* tussen leidinggevende en medewerker. Deze bijeenkomsten zijn vertrouwelijk en vinden regelmatig plaats, niet alleen wanneer er fouten zijn gemaakt of als zich een crisis voordoet. De bijeenkomsten zijn persoonlijk, een-op-een, geen stafbijeenkomsten of lunchbijeenkomsten en zeker niet elektronisch. Succesvolle positieve leiders houden deze bijeenkomsten minstens een keer per maand of zelfs vaker. Minder is niet zinvol.

Bij PVG's is er voldoende tijd voor het opstellen van een actieplan om tot prestatieverbetering te komen en tot het verbeteren van de relaties. De bijeenkomst geeft beide partijen de mogelijkheid om vrijuit en open te communiceren en samen te werken. Het biedt leidinggevendenden ook de mogelijkheid om de medewerkers te coachen en ze te helpen bij hun verdere ontwikkeling. Het is de manier om gewenst gedrag te laten zien en dat te versterken, wat leidt tot een positief klimaat, positieve communicatie en relaties, wat weer positieve zingeving faciliteert. Het gaat om een bijeenkomst om samen te werken die niet top-down is gericht. Beide partijen brengen onderwerpen in ter bespreking, ze werken die samen uit en worden er persoonlijk en in hun relatie beter van. PVG's pogen niet om mensen strikt aan te sturen, maar bieden een kans om samen te werken, informatie te delen en om wederzijds voordelen te realiseren. Het is het middel om de vier strategieën van positief leiderschap toe te passen.

Een PVG-bijeenkomst duurt drie kwartier tot een uur, waarbij er aandacht is voor het oplossen van problemen en voor positieve strategieën. De volgende onderwerpen zijn typische agendapunten: (1) leiderschap en organisatorische zaken, (2) het delen van informatie, (3) relationele zaken, (4) barrières voor verbetering, (5) trainingen voor essentiële vaardigheden, (6) persoonlijke behoeften, (7) feedback op werkprestaties en persoonlijke vaardigheden, (8) benodigde middelen, (9) verantwoording afleggen over afspraken uit voorgaande bijeenkomsten, (10) doelstellingen, en (11) persoonlijke zorgen of problemen. Een PVG leidt zo tot aantoonbare verbeteringen en is het middel waarmee individuen en organisaties hun doelstellingen niet alleen realiseren, maar daarbij vaak ook nog eens opzienbarende resultaten behalen.

De PVG-gesprekken zijn dus niet alleen bedoeld om bij te praten, maar dienen twee belangrijke overkoepelende doelen. Allereerst het stimuleren tot prestatieverbetering en als tweede het versterken van een positief klimaat, positieve relaties en communicatie en positieve zingeving. Als dat er niet uitkomt, dan gaat er iets mis op de bijeenkomst. Tijdens elke PVG-bijeenkomst stellen leidinggevende en medewerker actiepunten vast, die de volgende bijeenkomst moeten zijn gerealiseerd. Deze punten benoemen ze aan het einde van de bijeenkomst en lichten ze toe. Bij aanvang van de eerstvolgende bijeenkomst nemen ze de punten weer door. Ook over verbeteringen leggen leidinggevende en medewerker verantwoording af. Het doel is immers actie en niet een gezellig gesprek, een PVG vindt niet plaats omdat het op de agenda staat. Zonder afspraken over specifieke acties en daarop aanspreekbaar zijn, is het tijdsverspilling. Het is een bijeenkomst die goed is voorbereid, prioriteit heeft en voert naar opzienbarende resultaten.

PVG's zijn geen beoordelingsgesprekken, maar ze zijn gericht op ontwikkeling en verbetering waarbij leidinggevende en medewerker beiden belang hebben. Een PVG vervangt de beoordelingsgesprekken ook niet, wel zijn ze te zien als aanvulling. Een PVG geeft medewerkers de kans om persoonlijk met hun leidinggevendenden aan bepaalde zaken te werken, informatie door te geven, en om in een positieve omgeving van gedachten te wisselen, persoonlijke vaardigheden te ontwikkelen en prestaties te verbeteren. Zodoende dragen PVG's bij aan het voorkomen van ongeplande onderbrekingen en lange, ondoelmatige groepsbijeenkomsten. Elke PVG-bijeenkomst start met het bespreken van de actiepunten van de vorige bijeenkomst, zodat continu verbeteringen en verantwoording afleggen gewoon worden. Het PVG is een continu verbeterproces. Het is de sleutel tot hechte samenwerking, maar ook een effectief middel om een positief klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en positieve zingeving mogelijk te maken.

Advies voor feedback

Bij feedback geven gelden vier belangrijke regels: (1) richt feedback op gedrag en niet op de persoon, (2) beschrijf het gedrag concreet, waardenvrij en (ver)oordeel niet, (3) vertel wat het gedrag met jou doet en koppel nooit terug in termen van wij, zij, men, (4) en beschrijf het hier

en nu. Bij feedback ontvangen is het verstandig om (1) aandachtig te luisteren, (2) nooit in de verdediging te gaan en (3) de gever te bedanken.

Bezwaren

Het grootste bezwaar tegen het organiseren van PVG's is natuurlijk het tekort aan tijd. De meeste leidinggevenden denken dat ze niet in staat zijn om een serie van *één-op-éénbijeenkomsten* met teamleden of medewerkers in hun agenda in te plannen. Als een leidinggevende zeven of acht medewerkers heeft, betekent dit een additionele zeven à acht uur per maand aan afspraken plus voorbereidingstijd. Uit onderzoek blijkt echter, dat er meerdere voordelen verbonden zijn aan het houden van PVG-gesprekken, waarvan de belangrijkste het besparen van tijd bleek te zijn. Leidinggevenden kwamen erachter, dat ze door PVG's te houden meer tijd over hadden vergeleken met de oude situatie. De PVG-onderbrekingen reduceren het aantal ad-hocbijeenkomsten en fouten en verminderen de tijd die nodig is om fouten te herstellen. Ook vergroten PVG's de onderlinge afstemming, de mate van samenwerking, verbeteracties en positieve energie. Gemiddeld genomen bleken leidinggevenden in staat om een dag per maand te winnen door de invoering van een PVG-programma.

Omdat situaties verschillend zijn, kan de aard van PVG's verschillen. Zo kan je soms ongewone situaties tegenkomen. Een leidinggevende kwam erachter dat het waardevol was om PVG's met zijn gelijken te houden. Het bleek voor hem belangrijker om werk met zijn collega's te coördineren dan met zijn medewerkers. Een andere leidinggevende had bijna vijftig medewerkers, waardoor het onmogelijk was om maandelijks *één-op-éénbijeenkomsten* te houden. Daarom kwam ze tot een lijst met acht of negen belangrijkste mensen waarmee ze wel PVG-gesprekken hield. Ze probeerde ervoor te zorgen dat deze de *high potentials* en meest invloedrijke personen in haar eenheid waren. Weer een andere leidinggevende met eenzelfde aantal medewerkers, vroeg haar team om zelf de mensen aan te wijzen die als vertegenwoordigers van de subgroepen in haar eenheid konden functioneren. In al deze voorbeelden maakten de voordelen van een PVG het de moeite waard om naar creatieve oplossingen te zoeken.

Het punt is dat zowel proefondervindelijk als praktisch blijkt dat PVG's tot prestatieverbeteringen leiden en als iets bijzonders worden ervaren. Een PVG is een middel om personen de positieve uitkomsten te laten ervaren van de vier positieve leiderschapsstrategieën. Ook dragen PVG's bij aan het verbeteren van de doeltreffendheid van de organisatie, het nemen van individuele verantwoordelijkheid, het houden van meer doelmatige vergaderingen en aan persoonlijke ontwikkeling. Ook in geval van gedragsaanpassing, het geven van negatieve feedback of het overwinnen van een crisis, kan de leidinggevende een PVG gebruiken om deze zaken doeltreffend en op een positief afwijkende manier aan te pakken.

Samenvatting

Leidinggevenden kunnen een PVG-programma gebruiken om de vier strategieën van positief leiderschap in te voeren: het creëren van een positief klimaat, positieve relaties, positieve

communicatie en positieve zingeving. De eerste stap hierbij is om een eenmalig gesprek te houden met de medewerker. Dit levert een psychologisch contract op, waarin de leidinggevende verwachtingen, doelen, verantwoordelijkheden, evaluatiecriteria en normen en waarden toelicht. Er zijn veel overtuigende aanwijzingen waaruit blijkt dat duidelijkheid over doelen een belangrijke voorwaarde is voor opzienbarende resultaten. De eerste stap, de *rol-onderhandelings-sessie*, levert deze duidelijkheid.

Na de *rolonderhandelingsessie* volgen permanente en fysieke *één-op-éénbijeenkomsten*. Deze vinden minstens een keer per maand plaats en zijn gericht op de ontwikkeling van een positief klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en positieve zingeving. Deze continue bijeenkomsten tussen leidinggevende en medewerker zijn niet alleen bedoeld om leiders te helpen om de vier strategieën van positief leiderschap te implementeren, maar ook om een aantal andere voordelen te behalen. Het gaat dan om (1) het institutionaliseren van continue verbeteringen, (2) het bepalen van verantwoordelijkheden (3) het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden en (4) het realiseren van wederzijdse feedback. Proefondervindelijk onderzoek onderbouwt de relatie tussen PVG's en eenduidige verbeteringen van zowel organisatorische als persoonlijke prestaties.

Positieve leiders bevorderen buitengewone prestaties door het invoeren van positieve strategieën aan de hand van een PVG-programma. Uit onderzoek blijkt dat de implementatie van een PVG-programma leidt tot significante verbeteringen van zowel individuele als organisatorische prestaties. Wanneer een PVG is ingevoerd, verbeteren de prestaties. Wanneer een PVG wordt stopgezet, verslechteren de prestaties. Ook blijkt uit een vergelijking tussen organisaties met en zonder PVG-programma, dat individuen beduidend minder stress en overbelasting ervaren wanneer er PVG-gesprekken plaatsvinden. Een PVG-programma draait om het houden van een eerste, eenmalige *rolonderhandelingsessie*, gevolgd door permanente, regelmatige *één-op-éénbijeenkomsten* met iedere medewerker. Deze bijeenkomsten samen vormen een geformaliseerd proces waarbinnen een positief klimaat, positieve relaties, positieve communicatie en zingeving zich ontwikkelen en aan elkaar kunnen worden getoond. In plaats van de tijdsdruk te vergroten, leiden PVG's aantoonbaar tot een toename van 'vrije' tijd en worden leidinggevendens zowel doelmatiger als doeltreffender.

Begin 2006 moest een samenwerkingsverband worden beëindigd van drie corporaties in het zuiden van Nederland. De samenwerking kon niet tot een fusie leiden en de gezamenlijk ingerichte back-office moest worden ontbonden. Voor het personeel een zware slag, want zij waren net twee jaar daarvoor met goede moed aan dit avontuur begonnen. RoAg kreeg als vereffenaar de opdracht om de back-office te splitsen, de werkzaamheden over te dragen aan de drie corporaties en het sociaal plan uit te voeren. Het moest bovendien binnen negen maanden gebeuren en de klant mocht er niets van merken. Een lastige opgave omdat

de back-office nog in opbouw was en de medewerkers bepaald niet gelukkig waren met het besluit. Het hele traject werd op de rails gezet, waarbij we eerst met het management spraken over de aanpak. Afgesproken werd dat het management een soepele overdracht van de werkzaamheden zou regelen en dat de vereffenaar het sociaal plan zou verzorgen. Daarbij is veel nadruk gelegd op (positieve) communicatie. Communicatie over hoe het zo ver had kunnen komen (begrip en medeleven werd getoond, ook over wat niet en wat wel zou kunnen en hoe het dan verder zou gaan (perspectief)), met name over het nakomen van afspraken (vertrouwen). Regelmatig werd met alle medewerkers gesproken. Met de OR werd over details overlegd en met alle medewerkers werden hun individuele situatie en wensen doorgenomen. Verder werd ervoor gezorgd dat alle toezeggingen, planningen en andere afspraken ook daadwerkelijk zouden worden nagekomen. Afspraak werd afspraak. Al een maand later was – mede dankzij de inzet van de drie corporaties – duidelijk welke medewerkers wel en welke geen werk zouden vinden bij de drie corporaties en wat er dan met hen zou gebeuren. Uiteraard kon het nieuws niet altijd positief zijn, maar het werd wel begrepen en geaccepteerd, erop vertrouwend dat toezeggingen zouden worden nagekomen. Door de nadruk op begrip, medeleven, perspectief en op zekerheid te leggen, was er een groeiend vertrouwen dat zich vertaalde naar inzet. Medewerkers en managers wisten de overdracht van het werk, inclusief administratie en archief van de back-office waarvoor ze negen maanden de tijd hadden gekregen, binnen drie maanden af te ronden. Terwijl geen van de klanten er ook maar iets van heeft gemerkt.

Stap 11: Afsluiting van transformatieproject

- De projectleider van het transformatieteam stelt een plan van aanpak op om leidinggevend en wegwijs te maken in positief leiderschap en om de kenmerken daarvan aan te leren.
- De projectleider stelt het eindrapport samen.

Start afsluitende bijeenkomst transformatieteam

- De deelnemers van het transformatieteam lezen ter voorbereiding van de bijeenkomst het plan van aanpak om leidinggevend te trainen in positief leiderschap en het eindrapport.
- Bespreek het plan van aanpak om leidinggevend te trainen in positief leiderschap.
- Bespreek het eindrapport en stel het (na aanpassing) formeel vast.
- Directeur-bestuurder én MT informeren de OR, de Raad van Commissarissen en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over het resultaat om vanuit een herontwerp van de bedrijfsprocessen en de bedrijfsinformatie de doelmatigheid van de corporatie te verbeteren en de stijl van leidinggeven daar op aan te passen.

Einde afsluitende bijeenkomst transformatieteam

Nawoord

Uit onderzoek van de European Foundation of Quality Management blijkt dat 45 procent van de werktijd niet productief is. Dat onderzoek had niet specifiek betrekking op corporaties, maar op alle soorten bedrijven verspreid over heel Europa. Blijkbaar zijn corporaties niet uniek. Uniek is wel de introductie van het begrip tucht in de sector. Niet de tucht van de markt, maar simpel door de nieuwe regels van het WSW en nieuwe wetgeving. Doelmatigheid en dan vooral een doelmatige bedrijfsvoering is daardoor voor de corporatie van groot belang geworden. Voor het bedrijfsleven is tucht (van de markt) een normale zaak, waarmee bedrijven hebben leren leven, maar waar ze ondanks alles blijkbaar nog steeds moeite mee hebben. Voor de managers in de sector is het zo mogelijk een nog onbekender en ingewikkelder te besturen fenomeen.

De aanpak die we voorstellen om doelmatiger te kunnen werken, lijkt eenvoudig: (1) laat de medewerkers zelf hun bedrijfsproces beschrijven en de doelmatigheid daarvan verbeteren, (2) zorg ervoor dat medewerkers de kennis en ervaring krijgen om hun aandeel in een bedrijfsproces naar behoren te kunnen verrichten en (3) geef informatie aan de medewerker over de prestaties die hij in het bedrijfsproces verricht. Het tweede onderdeel van de aanpak gaat over de opbouw van de feedback-informatie en de behandeling daarvan, (4) verzamel tactische bedrijfsinformatie uit de bedrijfsprocessen die relevant is voor de proceseigenaar en de betrokken manager (managementinformatie) en (5) ontwerp aansluitend het dashboard waarmee het MT de realisatie van de strategie kan monitoren (balanced scorecard).

Die aanpak verschilt niet zoveel van de huidige aanpak, met uitzondering dan van de voortgangsinformatie die de medewerker dagelijks of wekelijks informatie geeft over zijn prestaties. Dit is wel de achilleshiel van de in dit boek voorgestelde aanpak en daardoor ook het knelpunt. In de sector zijn we niet gewend dat medewerkers zichzelf op deze wijze laten bijsturen. We zijn gewend dat als er iets fout loopt, de manager naar de medewerker toe gaat om samen met hem te bekijken wat er is fout gegaan en wat eraan kan worden gedaan. Dat kan dus anders. Een medewerker kan immers in de regel zelf die fouten registreren en verhelpen. Die benadering maakt het leven voor de manager er ook een stuk eenvoudiger op en bovendien interessanter. Hij houdt nu tijd over om de medewerker te coachen en als de nood aan de man komt of een bijzondere afwijking zich voordoet, zich daarop te richten. Daar heeft de leidinggevende dan ook echt de tijd voor. Om zover te komen zullen leidinggevend en medewerkers zich deze nieuwe manier van werken zich alleen nog eigen moeten maken. Maar ja, dat is weer niet zo eenvoudig.

In de behandeling van het ontwerpen van doelmatige bedrijfsprocessen en de balanced scorecard, hebben we impliciet aandacht besteed aan de manier waarop medewerkers en leidinggevend met elkaar kunnen omgaan. Het afsluitende hoofdstuk over positief leiderschap ging hier expliciet op in en behandelde het belangrijke instrument, de maandelijkse voortgangsgesprekken met de medewerker (PVG's). Maar dan zijn we er nog niet. Graag verwijzen

we u voor meer achtergrondinformatie naar het zeer toegankelijke boek van Kim Cameron over positief leiderschap. Nog een interessant boek is dat van Bob Quinn, de collega van Kim Cameron. Samen hebben ze geschreven over de organisatiecultuur en het veranderen van normen en waarden binnen een organisatie. Bob Quinn heeft zich gespecialiseerd in de weerstand die organisatieveranderingen bij mensen oproept. In het boek *Lift* (2010) vertelt Bob Quinn hoe je elke situatie positief kunt beïnvloeden. Hij beschrijft de gebruikelijke reactie op veranderingen die zich voordoen en hoe leiders zich voelen als ze zich daarmee geconfronteerd zien. De normale reactie is dat we (1) op zoek gaan naar gemak en rust, (2) we geneigd zijn te reageren vanuit routine en dat wat bekend is en proberen dat te herstellen, we (3) daarbij uitgaan van onze eigen gevoelens en behoeften en (4) geloven dat we er niet veel anders aan kunnen doen.

Een voorbeeld uit onze sector. De directeur-bestuurder overlegt regelmatig met de OR. Een bekend fenomeen, waarbij bestuurder en OR elkaar in het belang van de onderneming bevragen en met elkaar overleggen. De bestuurder ziet niet altijd uit naar dat overleg. Het komt voor dat in de ogen van de bestuurder de OR vooral let op het materiële belang van medewerkers. Dat wordt lastig als de bestuurder niet positief kan ingaan op een verzoek van de OR. Als de OR vervolgens vasthoudt aan zijn standpunt, zijn er twee verliezers. De bestuurder verliest, omdat hij al dan niet ingaat op het in zijn ogen onredelijke verzoek. Maar ook de OR verliest. Weliswaar is de bestuurder ingegaan op het verzoek, maar het heeft de relatie verstoord. Dat blijft boven de markt zweven en zal de volgende overleggen negatief beïnvloeden. Omgekeerd geldt natuurlijk hetzelfde. Als de OR een legitiem verzoek heeft, maar de bestuurder gebruikt zijn macht om daar niet op in te gaan, zijn beide partijen weer verliezer. De OR krijgt geen bevredigend resultaat en de bestuurder verslechtert zijn positie. Geen oplossing dus die recht doet aan de belangen van beide onderhandelaars.

Uiteraard stelt Bob Quinn een tegenovergestelde reactie voor. Die reactie begint niet bij de ander die moet veranderen, maar bij jezelf. Daarvoor is het van belang niet moedeloos te zijn, maar (1) doelgericht, (2) vanuit de eigen persoonlijke normen en waarden je (3) te richten op de gevoelens en behoeften van anderen en (4) open te staan voor de ander en hoe die zich wil verbeteren. Managers die zich zo kunnen opstellen, zullen zichzelf naar een hoger plan liften en ook de medewerkers meenemen in die lift.

Quinn beseft dat deze opgave niet eenvoudig is en heeft daarom vier vragen bedacht die de manager kan gebruiken in zijn streven om de organisatie positief te beïnvloeden. Die vier vragen zijn:

- 1 Welk resultaat wil ik boeken?
- 2 Hoe zou mijn verhaal eruit zien als ik volgens de normen en waarden zou leven die ik bij anderen verwacht?
- 3 Hoe voelen anderen zich over deze situatie?
- 4 Wat zijn de drie, vier of vijf strategieën die ik zou kunnen gebruiken om mijn doel te bereiken binnen deze situatie?

In het voorbeeld met de OR had de OR zichzelf de vraag kunnen stellen wat hij specifiek wil bereiken. De volgende stap zou zijn geweest, dat de OR zich zou afvragen hoe hij zou beslissen als hij in de schoenen van de bestuurder zou staan. Daarna zou de OR de bestuurder kunnen vragen hoe hij tegen de situatie aankijkt en wat hij wil bereiken. Dat inzicht kan dan leidraad zijn bij het vinden van oplossingen die aan beide belangen recht doet. Zo voorkom je dat noch de OR, noch de bestuurder macht hoeft te gebruiken. Want macht gebruiken betekent aan macht inboeten.

Quinn redeneert dat degene die de eerste vraag beantwoordt, minder gemakzuchtig wordt en meer doelgericht. Hij zal zich kunnen concentreren op de grote lijn en zich niet laten afleiden door details. De manager die zich afvraagt of hij zelf volgens de normen en waarden leeft die hij bij anderen verwacht, wordt minder extern en meer innerlijk gestuurd. Hij zal er daardoor alert op zijn dat hij zelf het voorbeeldgedrag moet tonen dat hij bij anderen noodzakelijk acht. De manager die zich afvraagt hoe medewerkers de verandering ervaren en tegen de nieuwe situatie aankijken, wordt minder zelfgericht en meer op anderen gericht. Voordeel daarvan is dat de manager meer weet over zaken die voor de medewerker persoonlijk belangrijk zijn. Hij kan daardoor kijken of hij deze kan honoreren zonder het proces te verstoren. Managers die (binnen de randvoorwaarden van het proces) blijf geven rekening te willen houden met de belangen van medewerkers, krijgen van die medewerkers vertrouwen, dat zich vertaalt in het afnemen van de weerstand tegen de veranderingen.

Voor de transformatie die in dit boek wordt voorgesteld geldt hetzelfde. Het invoeren van nieuwe managementinstrumenten is meer dan alleen het invoeren van nieuwe bedrijfsprocessen, bedrijfsinformatie en bedrijfsvoering. Dat is slechts de harde kant van het verhaal en die is betrekkelijk eenvoudig te realiseren. Het moeilijkste is het veranderen van het gedrag van medewerkers die de nieuwe instrumenten gaan gebruiken. De vier vragen van Quinn kunnen het transformatieteam helpen bij de implementatie van de instrumenten met als doel de doelmatigheid van de corporatie te verbeteren. Die moet zich afvragen wanneer ze tevreden is, hoe zij zou reageren, hoe medewerkers denken over de verandering en welke alternatieven dan denkbaar zijn.

Tot slot nog een opmerking. Het project van het verbeteren van de bedrijfsprocessen en de bedrijfsinformatie is betrekkelijk snel afgerond. Maar dan begint het pas. Het zal een proces zijn van jaren. Grote stappen snel thuis werkt niet. Het beste is om stap voor stap de organisatie mee te nemen in de verandering. Dus eerst één bedrijfsproces opnieuw inrichten dat betrekkelijk eenvoudig is en waarin positief ingestelde medewerkers werkzaam zijn. Dan leidinggevend en de medewerkers trainen op de nieuwe werkwijze en de stijl van leidinggeven, vervolgens evalueren en bespreken met de organisatie en dan pas de overige bedrijfsprocessen aanpakken. Daarbij is het ook van belang om niet gelijk naar een tien plus te streven. Dat komt wel. Want ook daarna is het niet afgelopen. We zullen eraan moeten wennen dat we ook daarna moeten blijven optimaliseren en aanpassen. Want een ding is zeker, vanaf nu zal alles blijven veranderen.

Succes met de veranderingen!

Bijlagen



1 **Wat is organisatiecultuur?**

Wanneer het MT besluit tot een koerswijziging van het bedrijf en daarom bijvoorbeeld wil reorganiseren, dan moet het kunnen uitleggen waarom dat nodig is. Begrip en draagvlak zijn nodig om voldoende steun te krijgen. Het management moet aannemelijk maken dat de veranderingen bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke en klantdoelen. De nieuwe aanpak vereist een nieuwe manier van werken, zoals een andere klantbenadering, een bijbehorende stijl van leidinggeven, een aangepast personeelsbeleid en een organisatiecultuur.

Om te verhinderen dat de huidige organisatiecultuur als een rem gaat fungeren, moet de organisatiecultuur onderwerp van discussie kunnen zijn. Het moet duidelijk zijn welke organisatiecultuur het bedrijf heeft, welke organisatiecultuur hoort bij de nieuwe onderneming en hoe die te kunnen realiseren. Om dat te bereiken is het wenselijk dat de organisatie inzicht heeft in wat cultuur nu eigenlijk is, hoe je cultuur kan meten en langs welk proces of stappenplan de cultuur kan veranderen. Deze bijlage gaat vooral over wat cultuur is en hoe je de verschillende cultuurtypen kan onderscheiden.

Zonder wijziging van de organisatiecultuur vallen mensen en dus organisaties snel terug in het oude vertrouwde patroon. Het ontwikkelen en managen van de organisatiecultuur is daarom van wezenlijk belang. Het gaat dan om leiderschap dat gericht is op het verminderen van de collectieve onzekerheden, het aanbrengen van sociale ordening en het creëren van continuïteit, collectieve identiteit en betrokkenheid. Het gaat dan ook over gebruiken, symbolen, rituelen, manieren en vakjargon, die van invloed zijn op prestaties. Het managen daarvan levert positieve resultaten op. Praten over organisatiecultuur kan alleen wanneer we de cultuur ook kunnen meten. En om te kunnen praten over en meten van cultuur is het nodig dat we de werkelijkheid versimpelen. In deze publicatie doen we dat door gebruik te maken van het 4ling® model.

Een model voor organisatiecultuur

Roger Harrison¹ vergelijkt organisatiecultuur met het karakter van een organisatie. Dat karakter is gebaseerd op de interne en de externe oriëntatie en de mate waarin de belangen van de organisatie verenigbaar zijn met die van haar leden. Het resulteert in vier aspecten (mensen, rollen, macht en taken) en elk aspect komt in meer of mindere mate in een organisatie voor. Die verhouding is voor elke organisatie uniek. Anderen² hebben het over kleuren als zij extreme cultuurtypen beschrijven en de mix van de kleuren is dan de omschrijving van de unieke cultuur van die specifieke organisatie.

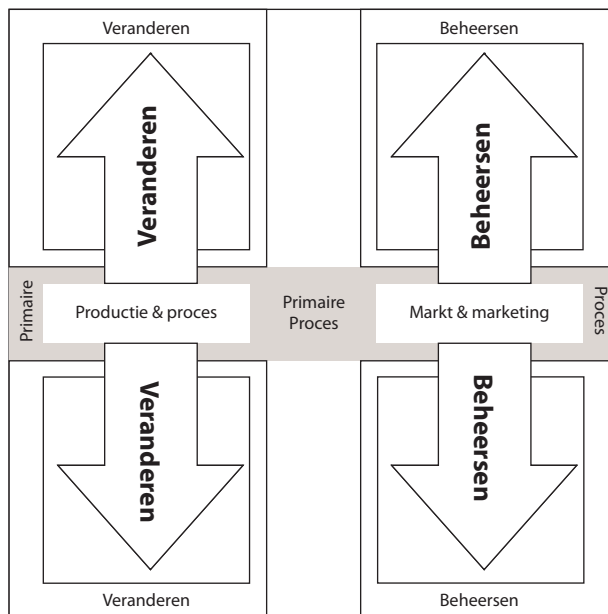
De indeling in vier aspecten past in het managementmodel voor corporaties (de 4ling®). Het principe is simpel. Om te kunnen beoordelen of een bedrijf succesvol is, moet het beoordelen hoe er gewerkt wordt. Als dat optimaal is, zal het resultaat ook goed zijn.

1 Harisson, 1972.

2 De Caluwé 2002, Cameron & Quinn, 2006.

In het model maken we onderscheid tussen de productie (het primaire proces) en de ondersteunende activiteiten (het support proces). De 4ling® verdeelt activiteiten die behoren tot het primaire proces nog eens in tweeën. Het zijn (1) de activiteiten op de markt die een bedrijf moet **beheersen** wil het zijn producten kunnen afzetten en (2) de activiteiten van het maken, die het moet kunnen **veranderen** en aanpassen aan de noden van de tijd. De indeling op de schaal veranderen-beheersen is ook te begrijpen vanuit de termen denken en doen. Het bedrijf moet de markt, het marktaandeel, de klant en de vraag doordenken en beheersen. Vervolgens komt het erop aan de productie en het proces daarop aan te passen door het goed te doen:

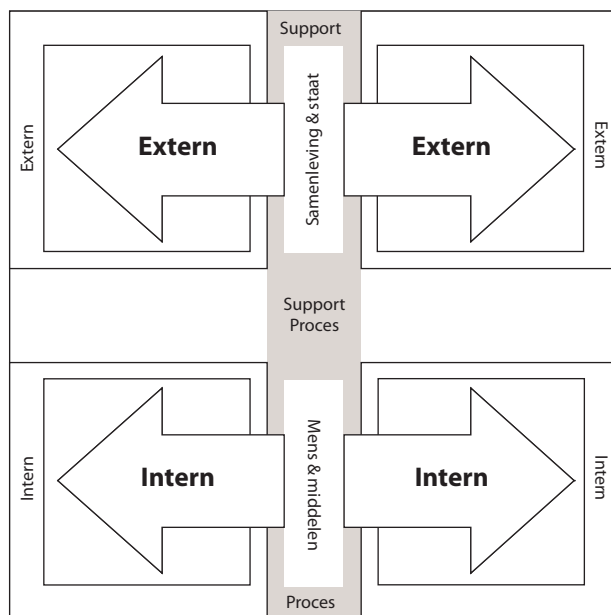
- *Markt & marketing*: marktsegmentatie en de marketingmix, huur- en het aan- en verkoopbeleid met speciale aandacht voor strategisch voorraadbeleid en het onderhoud- en verhuurbeleid.
- *Productie & proces*: bouwen en beheren, productie overige diensten en innovatie, waarbij het strategisch voorraadbeleid de richtlijn is voor de werkwijze en organisatie van het beheer.



FIGUUR 1: VERANDEREN VERSUS BEHEERSEN

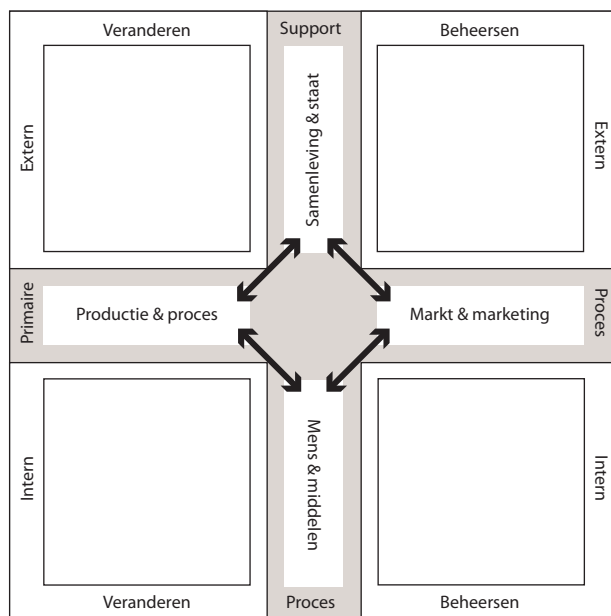
Ook de ondersteunende activiteiten zijn in tweeën verdeeld. Nu op de schaal intern-extern. Het zijn de (1) activiteiten die te maken hebben met de omgeving van het bedrijf (de **externe** factor) en (2) de activiteiten die gaan over het bedrijf zelf (de **interne** factor):

- *Samenleving & staat*: de wetgeving en het BBSH met de verantwoordingsvelden, de fiscus en het aspect milieu.
- *Mens & middelen*: de mensen en de productiemiddelen kapitaal, kennis, het management, de organisatie, personeelsbeleid, de werkprocessen, administratie, ICT en inkoop.



FIGUUR 2: INTERN VERSUS EXTERN

Op deze wijze ontstaat een eenvoudige indeling die corporaties kunnen gebruiken bij het opstellen van het strategisch management, het ondernemingsplan, de balanced scorecard, het bepalen van het kwaliteitsbeleid, het uitwerken en invoeren van de processen, het daarop aanpassen van het HRM-beleid en ook bij het bespreken en aanpassen van de organisatiecultuur.

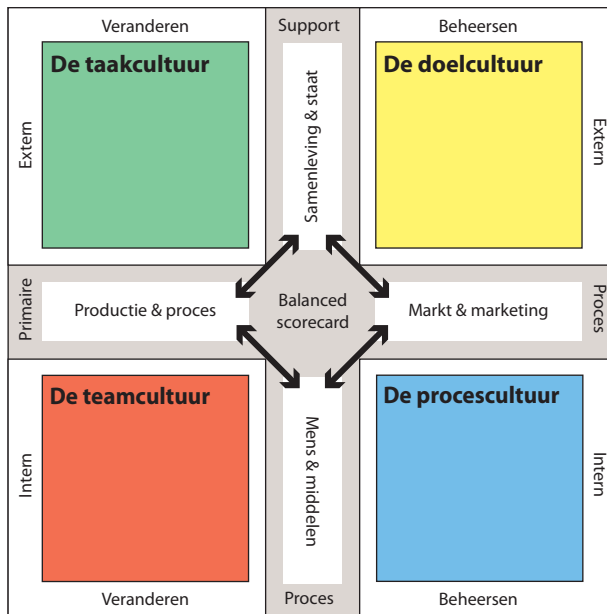


FIGUUR 3: DE 4LING®

Toepassen 4ling®

Voor het veranderen van de organisatiecultuur is de indeling veranderen-beheersen versus extern-intern weer bruikbaar. Het levert vier kwadranten op met daarin telkens een van de vier extreme cultuurtypen. Linksonder (intern-veranderen) staat de **teamcultuur**, rechtsonder (intern-beheersen) staat de **procescultuur**, rechtsboven (extern-beheersen) staat de **doelcultuur** en links-boven (extern-veranderen) staat de **taakcultuur**.

Het is een indeling die we in de bedrijfskunde vaker terug zien. Dat is handig, want het biedt de mogelijkheid om deze kwadranten te koppelen aan andere managementmodellen en instrumenten. Door het model van de 4ling® te koppelen aan de cultuurvragenlijsten, kan de organisatie de organisatiecultuur meten en in beeld brengen (zie voor meer informatie over de vragenlijst het boek *Organisatiecultuur bij corporaties*).



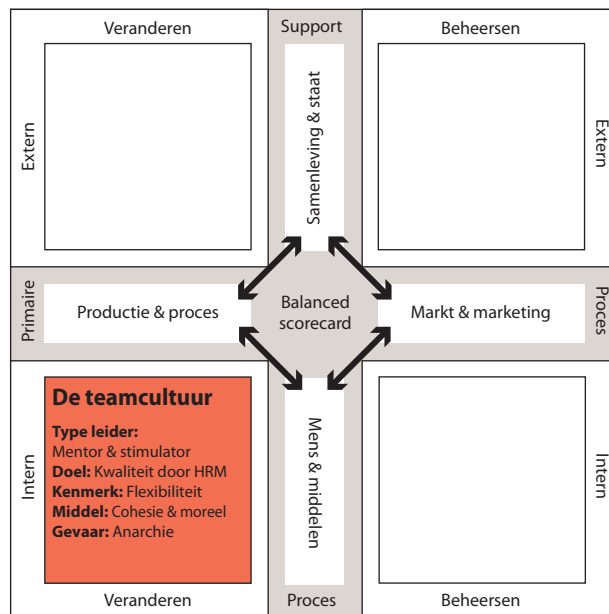
FIGUUR 4: DE 4LING® EN DE VIER CULTUURTYPEN

In de volgende paragrafen geven we van elk van de vier cultuurtypen een gedetailleerde omschrijving van de kenmerken. Elke cultuurtype heeft een eigen kleur gekregen. De achtergrond daarvan is dat daardoor de overheersende karaktertrek beter beklijft en het makkelijker praat. De kleuren zijn rood, blauw, geel en groen. Ook geven we voorbeelden van sectoren waar een bepaald cultuurtype dominant is en we leggen per type de relatie met de cultuurkenmerken van corporaties. Daarnaast gaan we in op het bijzondere fenomeen bij corporaties dat – afhankelijk van de taak van een afdeling – de dominantie van cultuurtypen per afdeling binnen een en dezelfde corporatie verschilt.

In 2008 is het organisatiecultuurspel³ verschenen. Het spel kent vijf varianten. Met kleurherkennen maakt u kennis met vier cultuurtypen en hun kenmerken. Vervolgens kunt u met kleurbepalen en kleurkiezen de kenmerken selecteren van de bestaande of van de gewenste organisatiecultuur. Met kleurbekennen beschrijft u uw eigen leiderschapsstijl en met kleurgeven de leiderschapsstijl van uw collega's.

Het spel is ook te gebruiken om op een snelle manier met medewerkers of sollicitanten in gesprek te komen over hun vaardigheden als leidinggevende en op welke wijze ze aankijken tegen leidinggeven, leiding krijgen, omgaan met collega's, werkwijzen, doelen behalen en verandering.

1.1 Cultuurtype 1: de teamcultuur



FIGUUR 5: DE TEAMCULTUUR

Teamcultuur gaat over samenwerken en aanpassen, is intern gericht en plaatsen we linksonder in de 4ling® (intern-veranderen). Centraal staan communicatie en onderhandelen. Dat is nodig omdat in dit cultuurtype de machtsverschillen klein zijn en er geen dominante leiding is. Omdat macht ontbreekt, moet het team overeenstemming bereiken en dat kan door consensus en acceptatie van besluiten. Het gaat over mensen en hoe zij in een organisatie met elkaar omgaan.

3 Het cultuurspel is te bestellen via www.managementboek.nl, Dreimüller, A., Het cultuurspel, Academic Service, 2008.

Het zijn de dominante kenmerken die we in veel Japanse bedrijven zien. In tegenstelling tot Westerse bedrijven – waar de nadruk ligt op prestatie en rendement – steunen Japanse bedrijven op gemeenschappelijke waarden, samenhang, participatie en een wij-gevoel. In plaats van regels en winst, richten Japanners zich op teamwerk en zijn betrokken medewerkers een verantwoordelijkheid van het bedrijf. In de teamcultuur gaat het steeds over mensen die van elkaar afhankelijk zijn en al samenwerkend moeten presteren. Succes is daarbij alleen mogelijk als ze eensgezind optreden. Vandaar dat niet de persoon, de steun of het onderhandelen in de naam van dit cultuurtype terugkomt, maar het resultaat het team: de *teamcultuur*. Omdat de mens centraal staat is de kleur rood, de kleur van bloed.

De organisatie

In sectoren waar sprake is van een lage feedback-snelheid van resultaten en een laag risiconiveau, is er ruimte en tijd om de aandacht te richten op andere zaken dan die voor de organisatie van direct belang zijn. Het gaat om bedrijven die actief zijn in de distributie, de detailhandel en de makelaardij, waar bulkwerk gericht is op een hoge omzet. Andere voorbeelden zijn orkesten en groepspraktijken van artsen, juristen of adviseurs, waar het individuele belang voorop staat en samenwerking de leden persoonlijk voordeel biedt en hen daardoor bindt. De oriëntatie is op elkaar gericht en op de inzet, samenhang en het moreel van de mensen die bij de organisatie zijn betrokken. Dit cultuurtype komt voor bij traag doorstartende nieuwe ondernemingen. Het succes van het eerste product is gevierd en het product is net op of over het toppunt van de levenscyclus heen. De leden van de organisatie kennen als geen ander het product, de routine en de collega's.

De leiding

De bijbehorende leiderschapstijl is die van de mentor en stimulator, waarbij de overtuiging is dat betrokkenheid leidt tot inzet. Het leiderschap is teamgericht en gebaseerd op inzet, samenhang en moreel. De nadruk ligt op participatie. Conflicten worden opgelost door het bereiken van consensus. De leiders zijn het beste te omschrijven als vaderfiguren. Centraal staan teamwerk, consensus, vertrouwen, loyaliteit, zorg, human resource management en het voorkomen van conflicten of gezichtsverlies. De leiderschapstijl is vergelijkbaar met de Griekse god Dionysus, god van feesten en wijn, die het individu voorop stelt met al zijn talenten en eigenaardigheden.

De besluitvorming

De organisatie waardeert teamwerk en participatie. Consensus staat voorop. De leden van de organisatie gaan graag met elkaar om, waarderen de veiligheid en geborgenheid. Een organisatie kan dat bieden, door medewerkers als mensen te zien die een bijdrage leveren aan het bedrijf en niet als machines. Het werk wordt dan ook aan de medewerker aangepast en niet andersom. Luisteren, helpen, coachen en begeleiden zijn de middelen die het management ten dienste staan. Gecontroleerd wordt er zelden, ook prijzen en belonen komt nauwelijks voor. Als er al beloning plaatsvindt, dan beloont de organisatie de groep en niet het individu. Van individuele

beloningen hebben de leden van de organisatie een natuurlijke afkeer, omdat het een rangorde veronderstelt tussen leden, waar gelijkheid zou moeten zijn. Omdat er voor de medewerkers wordt gezorgd, gaan ze ook anders om met collega's, klanten en leveranciers. Uiteindelijk is het resultaat een vriendelijke werkomgeving, waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte wat ruimer geïnterpreteerd in het belang van de collega of de klant. Er wordt geen risico genomen. Succes staat voor zorg voor mensen. Het gevaar schuilt in het doorslaan daarin, waarbij de persoonlijke belangen zo dominant worden dat er sprake is van anarchie.

De mensen

Organisaties met een teamcultuur bieden een mensvriendelijke plaats om te werken. Het trekt mensen aan die het eigen belang goed kennen. Zolang dat eigen belang meer is dan financiële middelen en het zelfontplooiing betreft, kennisontwikkeling of het bieden van oplossingen, kan het collectief daar ook voordeel uit putten. Daardoor zijn de medewerkers ook niet echt trouw aan de organisatie en niet inventief gericht op het belang van het collectief. Interne conflicten, gebrek aan samenwerking en strijd ondergraven het goed functioneren van de organisatie. In het bedrijfsleven is de teamcultuur niet vaak dominant, omdat daar de focus ligt op de prestatie en het halen van een doel. In de teamcultuur is dat niet het geval. Dat is dan ook het grootste nadeel van dit cultuurtype.

De corporatie en haar organisatiecultuur: de teamcultuur

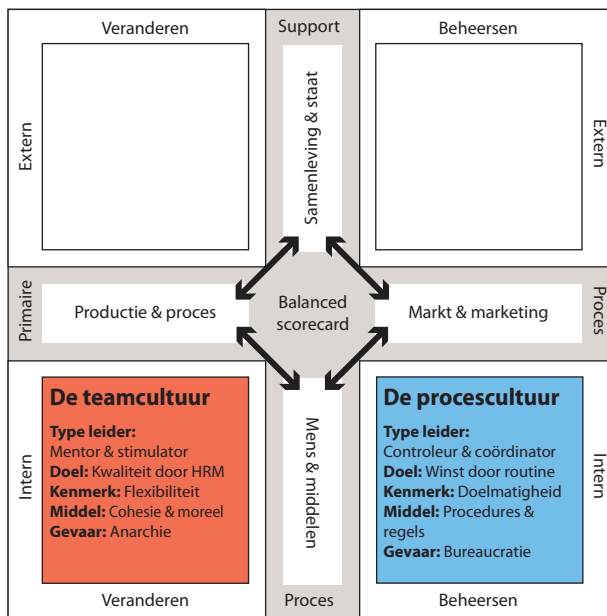
Twee decennia geleden waren corporaties gemiddeld twintig man sterk en waren de kenmerken van de teamcultuur dominant. Er werd op een andere manier dan nu samengewerkt. Alle taken en werkzaamheden van een bouwende en beherende corporatie werden toen met minder mensen dan nu uitgevoerd. Specialisatie was niet goed mogelijk en het kwam vaak voor dat mensen van de ene afdeling, de mensen van andere afdelingen moesten ondersteunen. Spreekwoordelijk is de jaarlijkse verzending van de huurverhogingsbrieven in mei. Het hele bedrijf – vaklieden, verhuurders en administratie – was dan na werktijd druk met het controleren en in enveloppen doen van de brieven. Maar ook op kleinere schaal was dat zichtbaar, bijvoorbeeld als iemand van administratie – bij ziekte – moest invallen om de reparatieverzoeken aan te nemen. Met zo weinig mensen ken je elkaar en heb je een redelijk inzicht in elkaars taken. Je valt voor elkaar in en dat scheidt een band, een sfeer van saamhorigheid, die de teamcultuur tekent.

Maar ook vandaag de dag zien we bij veel corporaties nog steeds dat corporaties hoog scoren op dit cultuurtype (zie ook de resultaten van de metingen bij corporaties over de periode van 2003 tot en met 2008). De verklaring daarvoor is dat een organisatiecultuur die zich langzaam ontwikkelt, terug te vinden is tot in de kleinste haarvaten én een logisch geheel vormt. Daarom is een organisatiecultuur ook niet eenvoudig te veranderen. Voor de

corporaties geldt dat de huidige cultuur zich heeft ontwikkeld in de jaren tachtig, nog voor de bruterling. Veel van de mensen die nu bij corporaties werken, zijn in die periode aangenomen. En omdat normale mensen nu eenmaal niet graag veranderen, gebeurt dat ook niet snel.

Binnen een corporatie zijn elk van de vier cultuurtypen in een andere afdeling dominant. De kenmerken van de teamcultuur zien we vooral bij de afdeling verhuur- en bewonerszaken. In die afdeling staat zorg centraal: zorg voor goede huisvesting, leefbaarheid en het oplossen van burenp Problemen. Die dienstverlening heeft als neveneffect dat de bijbehorende kenmerken ook in de zakelijke omgang binnen de afdeling prevaleren. Dat is ook de reden dat het beter is om de taak incasso niet in deze afdeling te plaatsen. De mensen die daar dan mee worden belast komen in een spagaat. De spagaat van mensen helpen en mensen in financiële problemen brengen, door de betaling van de huurschuld af te dwingen.

1.2 Cultuurtype 2: de procescultuur



FIGUUR 6: DE PROCESCULTUUR

De procescultuur vinden we rechtsonder in de 4ling® (intern-beheersen). Het is een cultuur waarin regels, planning & control en de besluitvorming sterk zijn geformaliseerd en het maakt daarbij niet uit of de regels van binnen of van buiten zijn opgelegd. Een groot aantal personen en instellingen is bij het proces betrokken, waardoor ordening nodig is. Het is een oude cultuurvorm

stammend uit de negentiende eeuw waarbij de industriële revolutie massaproductie mogelijk maakt en de aandacht verschuift van de mogelijkheid tot produceren naar doelmatig produceren. Orde en regelmaat zijn dan van belang. Steeds gaat het over ordenen, staan regels centraal en is het proces de centrale factor waar alles om draait. Bureaucratie en hiërarchie gaan over orde en regelmaat, maar hebben een negatieve klank. Niettemin is in elke organisatie sprake van samenwerking en samenwerking vereist afspraken. Geformaliseerd of niet, er is altijd één manier van werken die karakteristiek is voor het bedrijf. Vandaar dat niet orde, regelmaat of regels in de naam van dit cultuurtype terugkomen, maar het resultaat van het proces: de *procescultuur*. De kleur is blauw, afgeleid van de blauwdruk. Een blauwdruk is een oude techniek om technische tekeningen te kunnen reproduceren en is synoniem voor gedetailleerd uitgewerkte plannen.

De organisatie

In sectoren waar sprake is van een hoge snelheid van feedback over resultaten en een laag risiconiveau, zijn de kenmerken van de procescultuur dominant. Voorbeelden ervan zijn verzekeringsmaatschappijen, banken, financiële instellingen, overheden en de farmaciebranche. De procescultuur is ook dominant bij organisaties die producten leveren met een lange levenscyclus, zoals de automobiellindustrie, de olie-industrie en de vastgoedsector. Al deze instellingen hebben met bulkwerk te maken, met veel gelijksoortige transacties, waarbij het resultaat van één transactie niet van cruciaal belang is. De instellingen moeten polissen en betalingen afhandelen en registreren, procedures correct doorlopen en het medicijn van het recept leveren. Door de veelheid van transacties is het haast ondoenlijk daarover steeds adequate feedback te geven. Dit aspect krijgt daardoor minder aandacht, wat een demotiverend effect heeft op de prestaties van medewerkers. Er heerst een cultuur waar het proces en niet het doel voorop staat. Het resultaat is winst, routine en hiërarchie. In de procescultuur gaat het dan ook om de procedure, de regels en de voorschriften. Het gevaar is hierbij dat de regels de dienst gaan uitmaken en de bureaucratie dominant wordt. Succes staat voor betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Dit cultuurtype komt niet voor bij beginnende organisaties, waar overleven en groei juist voorop staan.

De leiding

De bij dit cultuurtype behorende leiderschapsstijl is die van de controleur en coördinator, waarbij we uitgegaan van de overtuiging dat routines tot stabiliteit leiden. Het leiderschap is gebaseerd op hiërarchie en status. De leiders zijn gericht op doelmatigheid, stabiliteit, continuïteit, coördinatie en het handhaven van de regels en procedures. De nadruk ligt op het vastleggen van verantwoordelijkheden, meten en documentatie. De leider vermijdt en negeert conflicten (de tijd lost het wel op), of reguleert ze via afspraken en overeenkomsten. De leiderschapsstijl is vergelijkbaar met die van de Griekse god Apollo, de god van de rede en het verstand.

De besluitvorming

Bedrijven met een procescultuur hebben een werkomgeving die geformaliseerd en gestructureerd is met regels, systemen en procedures en die gericht is op het bereiken van een gemeenschappelijk doel. Hierbij handhaven ze systemen, regels en procedures. Logica en rationaliteit zijn de basis

voor succes dat staat voor het realiseren van de geplande productie tegen minimale kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid van de carrière. Functieomschrijvingen zijn gebaseerd op degelijke bedrijfsprocesbeschrijvingen compleet met vastgelegde taken, resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

De mensen

Van de medewerkers en leiders wordt verwacht dat zij hun bijdrage leveren zoals is afgesproken en niet meer dan dat. De houding is die van wantrouwen ten opzichte van medewerkers. De leiding moet de medewerkers controleren en voorkomen dat ze fouten maken. Worden er fouten gemaakt, dan moeten de medewerkers dat toegeven en de fouten zelf herstellen. De zwakte van de rolcultuur is de onpersoonlijkheid. Het geeft medewerkers geen individuele vrijheid, maar regelt en controleert. Daardoor wordt nadenken en innovatie ontmoedigd en kan het systeem slechts traag reageren op veranderingen in de omgeving.

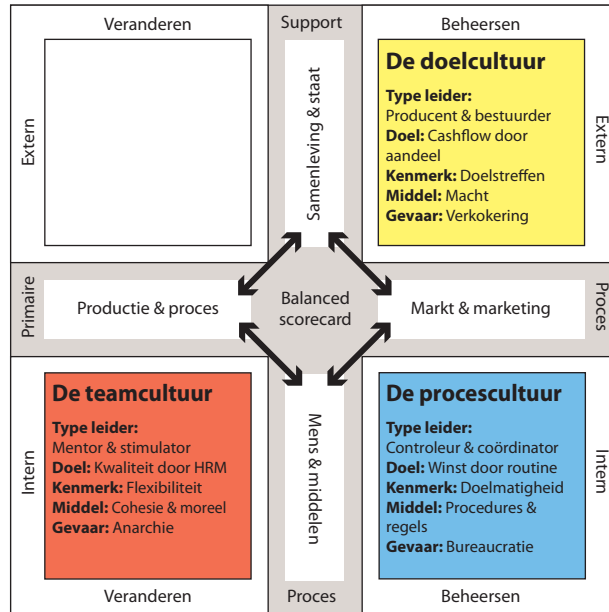
De corporatie en haar organisatiecultuur: de procescultuur

Hiervoor is toegelicht dat de kenmerken van de teamcultuur vooral zichtbaar zijn bij de afdeling verhuur- en bewonerszaken. De procescultuur zal de dominante organisatiecultuur zijn bij de administratie. Het gaat immers om bulkwerk, en juist deze afdeling zal de nadruk leggen om structurele fouten te voorkomen. Het is ook de plek waar de basis wordt gelegd voor de begroting en jaarrekening. Dat zijn twee producten die alles te maken hebben met betrouwbaarheid en transparantie. In dit deel van de corporatie ligt ook de basis voor corporate governance. Corporate governance heeft immers alles te maken met transparantie, verantwoording, interne controle en doelmatigheid (procescultuur). Het aspect van de doeltreffendheid dat ook verband houdt met corporate governance behoort bij het volgende cultuurtype, dat van de doelcultuur.

Binnen de corporatie zijn echter meer plekken waar sprake is van bulkwerk, steeds repeterende gelijksoortige opgaven. Voorbeelden zijn het afsluiten van een huurcontract, het aannemen en regelen van de reparatieverzoeken en incasso.

Een bedrijf ontwikkelt zich normaliter vanuit een organisatie met een teamcultuur naar een organisatie die meer op processen is gericht. Het heeft ermeê te maken dat een bedrijf groeit, groter wordt, onoverzichtelijker wordt en structuur en houvast nodig heeft. Regels zijn dan een hulpmiddel, zo niet een vereiste. Maar dat wil niet zeggen dat er dan ook een procescultuur in de organisatie ontstaat. Sterker nog, vanuit de regels en gewoonten vanuit de teamcultuur wordt het niet zo nauw genomen met de regels en procedures: die worden naar believen aangepast. Bij corporaties zijn veel van de werkprocessen beschreven, maar bij veel corporaties staan de werkprocesbeschrijvingen ook in de kast. Niemand, behalve de accountant jaarlijks, kijkt er naar om. Laat staan dat ze regelmatig op doelmatigheid worden geactualiseerd.

1.3 Cultuurtype 3: de doelcultuur



FIGUUR 7: DE DOELCULTUUR

Het derde cultuurtype plaatsen we rechtsboven in de 4ling® (extern-beheersen). In dit type gaat het om resultaat. Het kenmerkt zich door duidelijk zichtbare leiding, waarbij aansturing van het bedrijf vanuit één punt of persoon plaatsvindt. Besluitvorming gebeurt snel en zonder veel overleg. Regels belemmeren de macht en zijn daarom door beperkt. Staat bij het tegenovergestelde cultuurtype (de teamcultuur) de emotie centraal, hier gaat het om de ratio, om rendement, resultaat, doeltreffendheid en marktaandeel. De naam verwijst niet naar de functie van een markt, noch staan de klanten centraal. De naam legt de nadruk op het type organisatie dat net zo werkt als een markt, waarbij men zich extern richt om door middel van transacties (ruil, verkoop en contracten) een concurrentievoordeel te verwerven. De nadruk ligt op het individualistische karakter, waarbij regelmatig risico wordt genomen en initiatief belangrijk is. De focus op het doel, de aansturing vanuit een punt legt de nadruk op invloed, macht en netwerken. Steeds is het treffen van het doel het hoogste goed. Macht en markt drukken dat niet genoeg uit en hebben bovendien een negatieve klank. Vandaar dat noch macht noch markt in de naam van dit cultuurtype terugkomt, maar het resultaat, het doel: de *doelcultuur*. De kleur is geel. Geel is de kleur van de zon, van nieuwe energie en de kleur symboliseert kracht, macht, hoop en optimisme.

De organisatie

In sectoren waar sprake is van snelle resultaten en feedback daarover en een hoog risiconiveau, zijn de kenmerken van de doelcultuur dominant. Voorbeelden zijn politiebureaus, marketingafdelingen, operatiekamers, organisatieadviesbureaus, de amusementsindustrie en ingenieursbureaus. Het doel komt als eerste. De boef moet worden gevangen, het nieuwe product moet een marktaandeel realiseren, de patiënt moet genezen, de soap moet zijn kijkcijfer halen en de brug mag niet instorten. In de doelcultuur gaat het om doeltreffen, om productiviteit in termen van cashflow, aandeel, verkoop en omzet. Het doel is heilig en moet gerealiseerd worden. Kost wat kost. Succes staat voor marktaandeel, marktpenetratie en marktleiderschap. Dit cultuurtype zien we bij startende ondernemers, omdat zij eerst klanten en omzet moeten hebben (concreet doel). Zonder klanten immers geen inkomsten, laat staan rendement.

De leiding

De bijbehorende leiderschapstijl is die van de producent en de bestuurder, waarbij de leider uitgaat van de eigen kracht. De leiders hebben macht, zijn paternalistisch, daadkrachtig, streng doch rechtvaardig. Winnen (van de concurrent) staat centraal. Het werk wordt via het geven van taken en opdrachten verdeeld en is afgeleid van precies gedefinieerde doelen en rationele analyses. Om het doel te treffen stemt de leider inspanningen op elkaar af. Het is een logisch, rationeel, analytisch geheel dat wordt aangestuurd op basis van macht. Systemen, regels en procedures worden geschonden als ze niet bijdragen aan het doel. Fouten kunnen niet bestaan. De leiderschapstijl is vergelijkbaar met die van de Griekse god Zeus, opperste der Griekse goden, die grillig en impulsief regeerde.

De besluitvorming

Mensen zijn middelen die ingezet worden voor het doel. Ze zijn competitief en doelgericht. Aan de basis staat maakbaarheid, vertaald in plannen en uitgewerkte gedetailleerde productienormen. De communicatie is voornamelijk eenrichtingsverkeer, waarbij de leider wil weten of alles gebeurt zoals is afgesproken. In afwijkende situaties kan de leider dan onmiddellijk bijsturen. Dat gebeurt door te corrigeren en kritiek te geven. Een gevaar dat de doelcultuur bedreigt, is de eenzijdige focus en verkokering.

De mensen

Medewerkers moeten gehoorzaam luisteren, instructies uitvoeren en nauwelijks nadenken. Opleiding en training zijn dan ook niet de voornaamste wijzen om kwalitatieve medewerkers te krijgen. De weg daarvoor is selectie. Tijdens het functioneren is straffen en belonen de methode om gewenst gedrag te bevorderen. De cultuurvorm kan doorschieten in angst, misbruik van macht, vriendjespolitiek en politieke intriges.

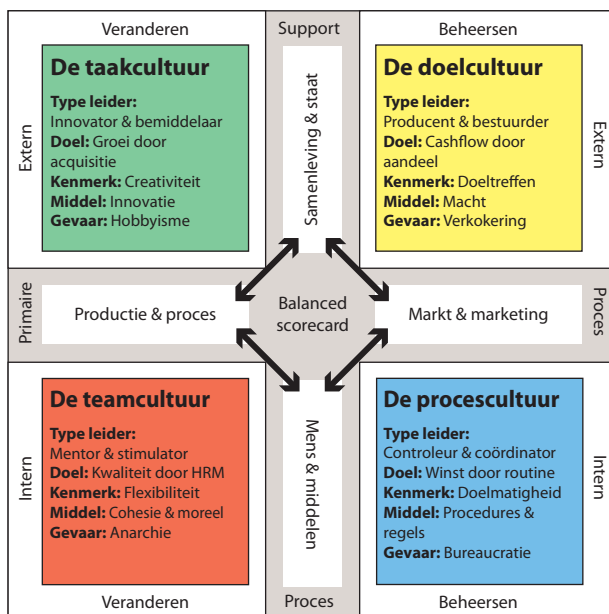
De corporatie en haar organisatiecultuur: de doelcultuur

Zoals de kenmerken van de teamcultuur domineren bij de afdeling verhuur- en bewonerszaken en de procescultuur bij de administratie, is er ook een plek binnen de corporatie waar het gaat om het realiseren van doelen. Die plek waar de doelcultuur dominant is, vinden we bij de afdeling die verantwoordelijk is voor nieuwbouw, projectontwikkeling en grootonderhoud. De kritiek uit Den Haag op de corporaties is immers dat ze niet bouwen. Terecht of onterecht, bij veel corporaties is dat imago in Den Haag juist aanleiding om te bouwen. Veel te bouwen, met onrendabele toppen te bouwen, verkoopwoningen te ontwikkelen met minimaal rendement, woon-zorgcomplexen te realiseren, te investeren in renovatie en leefbaarheid. Het effect is te zien in de bouwproductie van nieuwbouwwoningen. Na de bruteringscrisis – toen subsidies door het Rijk werden beëindigd – daalde de bouwproductie fors, maar sinds de eeuwwisseling stijgt die weer. Anno 2010 is de bouwproductie weer op het oude niveau, maar nu zonder subsidies. Juist in deze afdelingen is sprake van resultaatmanagement, wordt maandelijks bewaakt of de productie nog op schema ligt en staat het onderwerp regelmatig op de agenda van het MT.

De corporaties die projectontwikkeling niet zien als een veredelde vorm van projectmanagement, hebben de afgelopen jaren actie ondernomen om hun afdeling projectontwikkeling doelmatig aan te kunnen sturen. Corporatie Het Oosten (nu Stadgenoot) bijvoorbeeld, was daarin midden jaren negentig een van de eersten. Goed risicomangement werd geïntroduceerd. Kosten en uren werden op projectbasis bijgehouden en op resultaat (financieel en volkshuisvestingstechnisch) werd gestuurd. In onze praktijk merken we dat corporaties die een dergelijke afdeling (letterlijk en figuurlijk) in huis houden, aangestoken worden door de wijze waarop projecten worden beheerst. Eerst levert de meer resultaatgerichte cultuur discussie op in de corporatie, maar na verloop van tijd ontstaat een evenwicht met de oude cultuur en is merkbaar dat de glans van de resultaatgerichtheid ook afstraalt op de andere afdelingen. Maar wel langzaam.

1.4 Cultuurtype 4: de taakcultuur

Een taak is iets anders dan een doel. Een doel is wat de organisatie nastreeft met een vastgesteld eikpunt. Een taak is opgelegd: arbeid die verricht moet worden, werkzaamheden waarmee iemand is belast en die hij of zij uitvoert om een doel te bereiken. Een taak is extern gericht en de realisatie daarvan zal zich moeten voegen naar wat extern noodzakelijk is. Vandaar dat de taakcultuur linksboven in de 4ling® is gepositioneerd (extern-veranderen). Een belangrijk kenmerk is dat het zicht op het doel ontbreekt. Incidenten, onvoorspelbare factoren en toeval bepalen wat er gaat gebeuren. Stap voor stap wordt de weg blootgelegd, de taak uitgevoerd en het doel gezocht en bereikt. Het is een open-eindbenadering met de nadruk op het aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Management van de interne verandering, innovatie en creatieve probleemoplossende werkwijzen is een open systeem met ad-hocoplossingen.



FIGUUR 8: DE TAAKCULTUUR

Het woord ad hoc heeft tegenwoordig een negatieve betekenis, maar toen de naam voor het eerste werd gebruikt in de jaren zeventig en tachtig, stond ad hoc reageren hoog aangeschreven. Het is de periode waarin we afscheid nemen van het industriële tijdperk en het informatietijdperk betreden. Het doel is onbekend en het terrein onverkend. Intuïtie en vingerspitsengevoel winnen het van ervaring en expertise. Vallen en opstaan is de enige methode om voortgang te boeken en de taak uit te voeren. Het is een omgeving waar hoge risico's worden genomen die cruciaal zijn voor de toekomst van het bedrijf. Steeds weer gaat het over mensen die afhankelijk zijn van elkaar en samenwerkend moeten presteren. Succes is daarbij alleen mogelijk als eensgezind wordt opgetreden. Vandaar dat niet het team, het proces of het doel in de naam terugkomt, maar de taak: de *taakcultuur*. Omdat de kern van dit cultuurtype op de toekomst is gericht, op innovatie en groei, is de kleur groen. Groen associëren we met de natuur, met groeien, leven, lente en toekomst. De kleur ontstaat door menging van de primaire kleuren geel en blauw. Dat benadrukt dat creativiteit en innovatie tot nieuwe producten leiden, waarmee we doelen (geel) kunnen realiseren die doelmatig (blauw) moeten worden gerealiseerd.

De organisatie

In sectoren waar sprake is van een hoog risiconiveau en een lage snelheid van feedback over resultaten, staat de taak centraal. Voorbeelden zijn R&D-laboratoria, reclamebureaus, de vliegtuigindustrie en beleggings- en investeringsmaatschappijen. Voor deze bedrijven geldt dat de inzet hoog is, onzekerheid troef en dat de organisatie pas na verloop van tijd zicht krijgt op de resultaten. Verkeerde beslissingen kunnen bepalend zijn voor het voortbestaan van het bedrijf.

Succes is daarom gedefinieerd als het ontwikkelen van succesvolle nieuwe goederen en diensten waarmee voorop kan worden gelopen. In dit kwadrant starten ondernemers met hun bedrijf op basis van een idee, of het spreekwoordelijke gat in de markt.

De leiding

De bijbehorende leiderschapsstijl is die van de innovator en bemiddelaar. Leiders zijn risiconemers en gericht op het ondersteunen van aanpassingsvermogen en het mobiliseren van interne, maar ook externe support. Dat gebeurt door het continu aanpassen en veranderen, waarbij de nadruk ligt op politieke gewenste aanpassingen, creatieve probleemoplossingen en het verbeteren van het management van verandering. De leiders zijn daarvan het beste voorbeeld. Zij verwerven status door hun kennis en inbreng in het proces en durven risico's te nemen. Centraal staan innovatie, vernieuwing, creativiteit, improviseren en open staan voor kritiek. Succes staat voor nieuwe goederen en diensten en daarmee voorop kunnen lopen. De leiderschapsstijl is vergelijkbaar met die van de Griekse god Athena, de lievelingsdochter van Zeus en de godin van de wijsheid.

De besluitvorming

De stap voor stap-methode bepaalt de voortgang, waarbij al redenerend wordt genavigeerd naar een in zicht komend doel. Netwerken zijn belangrijk als bron van nieuwe kennis en middelen. Systemen, regels en procedures worden naar behoefte genegeerd en aangepast aan de noden van de dag. Er wordt risico genomen en de mensen steken hun nek uit. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid. Het zijn meestal platte en informele organisaties, waar veelal projectmatig in matrixachtige organisaties wordt gewerkt en waar mensen open met elkaar communiceren. Het gaat niet om goed of fout, maar om de vraag wat medewerkers van elkaar kunnen leren.

De mensen

Mensen houden van hun werk en willen dat het een nuttige bijdrage levert aan de samenleving. Dat betekent dat ze de missie van de onderneming kennen en daar zelfstandig een bijdrage aan willen leveren. Dat kan als daarvoor de ruimte wordt geboden in een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. Mensen zijn eerlijk, vol zelfvertrouwen, nieuwsgierig, spontaan, vernieuwend en steken dan hun nek uit. Het gevaar is subjectiviteit, hoge werkdruk, intolerantie en uiteindelijk chaos en hobbyïsme.

De corporatie en haar organisatiecultuur: de taakcultuur

De kenmerken van de teamcultuur domineren bij de afdeling verhuur- en bewonerszaken, die van de procescultuur bij de administratie en die van de doelcultuur bij de afdeling projectontwikkeling/nieuwbouw. De taakcultuur is een cultuur waar binnen de corporatie geen specifieke plek voor is aan te wijzen. We kunnen dit cultuurtype hooguit bij grote corporaties zien die beschikken over een afdeling beleid en onderzoek. Maar elders in de corporatie is er geen specifieke plek voor aan te wijzen, anders dan bij de directeur-bestuurder zelf. Bij de meting van de gewenste organisatiecultuur zien we daarom bij de bestuurders vaak een voorkeur voor de taakcultuur. Dat is ook goed verklaarbaar, want die is – organisatorisch – het centrum van de vernieuwing. De bestuurder heeft zijn blik – naast de aandacht voor de interne organisatie – vooral gericht naar buiten. Hij communiceert met de plaatselijke politiek, hij moet deals sluiten, hij wordt geconfronteerd met de nieuwe opgave die aan corporaties wordt gesteld in het kader van maatschappelijk ondernemen. Het is een belangrijk onderdeel van zijn taak om daar inhoud aan te geven. Hij ziet de noodzaak en kan in de standaard corporatie bij niemand terecht. Het gevolg is dat hij – in zijn directe omgeving – die cultuurkenmerken organiseert. Op zich is dat logisch, want het moet, maar het heeft ook een vervreemdend effect. Medewerkers begrijpen dat slecht en komen steeds openlijker met kritiek op de bestuurder, die net het ene nieuwe idee heeft geïntroduceerd en dan alweer met een andere komt. De gemiddelde medewerker kan daar slecht mee omgaan. Hij is als een gewoon normaal mens gesteld op rust en regelmaat. Steeds een nieuw initiatief, een nieuw doel of een nieuwe ambitie verstoort zijn aandacht voor de dagelijkse routine, gericht op het bulkwerk van verhuur, reparaties en mutaties. Het is belangrijk dat de bestuurder dat begrijpt en daarvoor begrip toont. Dat hij de moeite neemt om steeds opnieuw uit te leggen waarom het voor de corporatie – en niet voor hem persoonlijk – van belang is en dat het uiteindelijk ook in het belang is van de medewerker zelf.

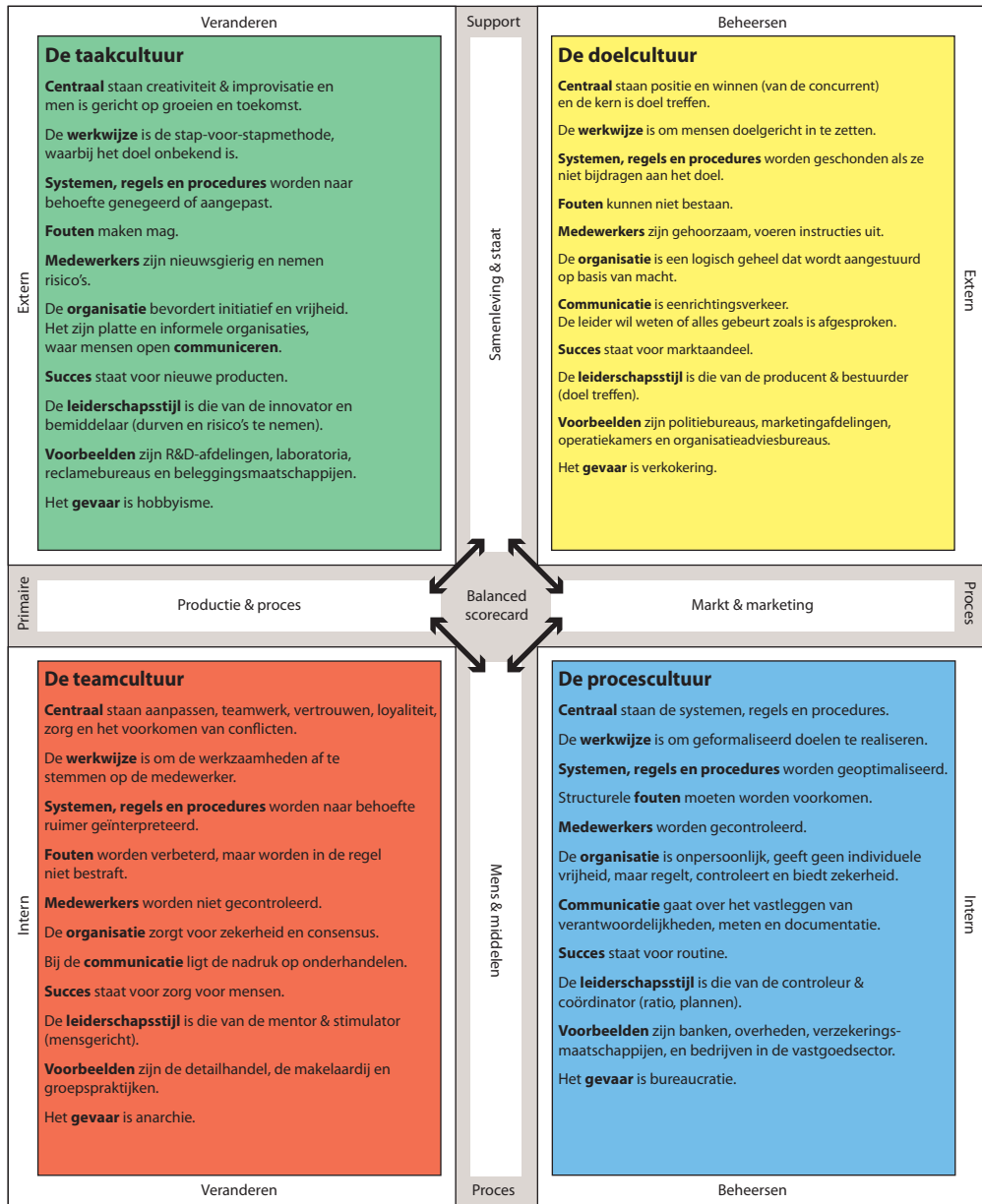
De taakcultuur is de door de directeur-bestuurder gewenste cultuur van zijn bedrijf. Begrijpelijk want in een organisatie waar de taakcultuur dominant is, staat nieuwe oplossingen bedenken voor bestaande problemen voorop. En we weten dat dit in de volkshuisvesting ook nodig is. Wat we ook weten, is dat doelmatigheid en doeltreffend werken ook noodzakelijk zijn. Daarom leidt enkel het bevorderen van de taakcultuur niet tot het gewenste effect, maar levert het missers op van formaat. Onbedoeld en met de beste voornemens ontsporen innovaties dan snel, zoals de praktijk van vandaag de dag helaas te vaak uitwijst.

1.5 De verhouding tussen de vier cultuurtypen in de 4ling®

In elke corporatie komt elk cultuurtype in meer of mindere mate voor. Alleen de verhouding tussen de typen ligt telkens anders. Een oordeel over de feitelijke of gewenste verdeling kan alleen worden gegeven aan de hand van een referentie. Die referentie is het beoogde doel en wordt vastgelegd in het ondernemingsplan in termen van missie en strategie. We geven een paar voorbeelden. In een legeronderdeel zullen de soldaten enkel oog hebben voor het doel. Discussies tijdens de slag over het aanvalsplan zijn uit den boze. Maar zonder zorg en aandacht voor de mens, zullen ook bij een legeronderdeel de prestaties tegenvallen. In een gemeente, bij een accountantskantoor of bij een bank staat niet zozeer het doel, maar juist zorgvuldigheid en procedures op de eerste plaats. Hier zou consequent blijven vasthouden aan bestaande procedures en werkwijzen betekenen dat we nog steeds met ponskaarten en magneetbanden zouden werken. Ook hier is verandering nodig, maar weer niet zo drastisch als op universiteiten en laboratoria. Daar is het juist weer van belang om af te wijken van gebaande paden. Maar ook nu weer niet grenzeloos, want dan is het einde zoek en ligt verspilling op de loer.

Alle cultuurtypen komen min of meer voor in een organisatie. Maar er is echter wel een dominante organisatiecultuur te onderscheiden. Voor de beoordeling van een organisatiecultuur is die tegenstrijdigheid tussen cultuurtypen van groot belang. Alle vier de cultuurtypen zijn niet per definitie goed of slecht. Alles hangt af van wat de organisatie wil bereiken. Afhankelijk van missie en strategie, kan een teveel of te weinig van welk cultuurtype dan ook ineffectief of zelfs gevaarlijk zijn (bijvoorbeeld een kerncentrale!!). Het teveel of te weinig hangt samen met wat de onderneming in essentie wil bereiken. Vandaar dat Quinn zijn model het model van de concurrerende waarden noemt. Zijn stelling is dat een leider niet alleen zijn natuurlijke leiderschapstijl moet ontwikkelen, maar dat hij ook de leiderschapstijlen die bij andere cultuurtypen horen moet kennen en liefst beheersen. Zo kan hij, als de strategie of het moment dat vereist, switchen van leiderschapstijl. Een goed alternatief is om binnen het management van een corporatie alle leiderschapstijlen vertegenwoordigd te hebben.

Samenvatting van de kenmerken van de vier organisatiecultuurtypen



FIGUUR 9: DE KENMERKEN VAN DE CULTUURTYPEN

2 Hoe meten we organisatiecultuur?

In deze bijlage leggen we u de techniek van het meten van de organisatiecultuur uit (met de hand of elektronisch). Op www.mo-plein.nl (Aedes-site) staan onder 'KMO-instrumenten' bij 'cultuurscan' de vragenlijsten die horen bij de quickscan. Nadat de corporatie deze vragenlijsten invult, kan ze een rapportage downloaden met een samenvatting van de resultaten. Deze bijlage beschrijft hoe de projectleider zijn collega's kan instrueren hoe (en voor wanneer) ze de quickscan via internet moeten invullen. Het meetinstrument meet snel en eenvoudig hoe het MT van de corporatie denkt over de bestaande en de (emotioneel, niet rationeel) gewenste organisatiecultuur van de eigen corporatie (of desgewenst vestiging, afdeling of bedrijf/dochter).

2.1 Het invullen van de vragenlijsten

Met de 4ling® is het mogelijk om de organisatiecultuur in beeld te brengen. De vragenlijst bevat vier invalshoeken: (1) de organisatie, (2) de leiding, (3) de mensen en (4) de wijze van besluitvorming. De specifieke antwoorden beschrijven de vier dominante cultuurtypen **teamcultuur**, **procescultuur**, **doelcultuur** en **taakcultuur**. Bij elke organisatie komen de kenmerken van alle vier in meer of mindere mate voor. De cultuurscan bepaalt via een vragenlijst de huidige organisatiecultuur en vervolgens de gewenste cultuur. Op die manier ontstaan verschillen, die duidelijk maken wat er moet veranderen. Per invalshoek zijn er telkens vier vragen, die samen de organisatiecultuur in beeld brengen. De vragenlijst wordt twee keer gebruikt. De eerste keer voor het meten van de huidige organisatiecultuur, de tweede keer als basis voor de discussie over de gewenste organisatiecultuur.

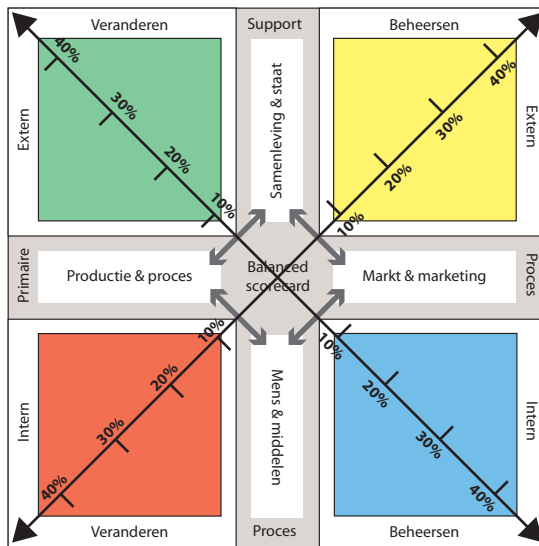
De beantwoording van de vragenlijst is vrij eenvoudig en kost hooguit een kwartier. Meer tijd mag het niet vergen, want het is van belang niet te lang na te denken, maar vooral vanuit het gevoel de vragen te beantwoorden. Het is verstandig om, voor de vragen te beantwoorden, vijf minuten stil te staan bij de eigen organisatie. Bedenk wat er de afgelopen weken is gebeurd. Hoe ziet de werkplek eruit, hoe gaat u om met de collega's en medewerkers, hoe benaderen zij u? Wat hebt u gedaan en hoe heeft u kunnen werken? Zijn er veranderingen nodig en waarom zijn die er nog niet? Wie is de klant, wat vraagt deze en kan u de klant altijd van dienst zijn? Wie is de baas, wie bepaalt wat er gebeurt en hoe is de beloning geregeld? Vijf minuten is genoeg en dan beantwoordt u de vragen in maximaal tien minuten. Nogmaals, blijf niet te lang bij een vraag stilstaan. Ga vooral af op uw eerste gevoel. U moet bedenken dat de vier mogelijkheden karikaturen zijn en nooit precies van toepassing zijn op uw situatie. De vragenlijst bestaat uit zestien stellingen, waarvan één openingszin telkens wordt gevolgd door vier mogelijkheden. Het zijn steeds vrij extreme omschrijvingen van een mogelijke situatie. De passendheid van een van de vier mogelijkheden wordt aangegeven door per vraag tien punten te verdelen. Die tien punten moeten zodanig over de vier stellingen worden verdeeld, dat deze naar uw gevoel een correcte weergave zijn van de huidige heersende cultuur. In het voorbeeld (figuur 10) is een redelijk evenwichtige keuze gemaakt, maar een 1, 7, 1, 1-verdeling mag natuurlijk ook.

Diagnose van het klimaat: de huidige situatie		
1	De zomers in Nederland zijn over het algemeen	Nu
A	Lang, warm, zonnig en droog.	1
B	Wisselend met buien, koele perioden, een enkele storm en pieken van boven de 30°C.	5
C	Onvoorspelbaar, het ene jaar bloedheet en het ander jaar zeer kwakkelend.	3
D	Betrekkelijk kort, maar wel lekker warm met soms een kans op een hagelbui.	1
Totaal		10

TABEL 1: VOORBEELD ANTWOORD OP DE VRAGEN VAN DE HUIDIGE ORGANISATIECULTUUR

2.2 Het verwerken van de vragenlijsten (op de website)

Na de beantwoording tellen we alle antwoorden A op en delen die door zestien. Datzelfde doen we met de antwoorden op de vragen B, C en ten slotte D. Het resulteert weer in vier getallen met een som van tien, die we nu in procenten weergeven in de grafiek. Totaal is dan 100 procent, die we verdelen over de vier cultuurtypen.



FIGUUR 10: SCORE HUIDIGE ORGANISATIECULTUUR INVULLEN IN DE 4LING®

Het invullen van de vragenlijst kan op internet of met de hand. Is de keuze op het papier gevallen, dan berekent de projectleider de gemiddelde antwoorden van alle vragenlijsten en tekent die in de 4ling® in. In figuur 11 is een leeg sjabloon getekend. Eenvoudiger is het om de vragenlijsten op de website van Aedes in te vullen (www.mo-plein.nl). Daarop staat een geautomatiseerde vragenlijst, die bovendien een rapport genereert, met daarin de gemiddelden

van de ingevulde vragenlijsten en de bijbehorende grafiek. Ga daarvoor naar www.mo-plein.nl, klik in de rechterkolom op 'instrumenten' en vervolgens op 'cultuurscan'. Alleen corporaties lid van Aedes kunnen via het MO-plein de quickscan doen. Hierbij moet de corporatiemedewerker inloggen met dezelfde gebruikersnaam en hetzelfde wachtwoord als waarmee hij of zij op Aedesnet inlogt. De rapportage wordt op basis van de ingevulde vragenlijsten automatisch op de naam en/of het e-mailadres van de corporatie gegenereerd. Dit betekent dat de scan, als een corporatie door bijvoorbeeld een fusie (nog) verschillende e-mailadressen heeft, de ingevulde vragenlijsten niet als die van één corporatie herkent. Bovendien moeten alle deelnemers de vragenlijsten die in een rapportage moeten worden opgenomen, binnen één kalendermaand (!) hebben ingevuld. Op de eerste dag van de nieuwe maand ontvangen de invullers de rapportage automatisch per mail. Het is hierna niet meer mogelijk nog een invuller aan de rapportage toe te voegen. Wel kan een andere afdeling, vestiging of bedrijf de vragenlijsten opnieuw invullen en een nieuwe rapportage downloaden.

De quickscan bestaat uit zestien stellingen, waarbij op één openingszin telkens vier mogelijkheden volgen. De passendheid van de vier mogelijkheden geeft de invuller aan door per vraag tien punten te verdelen over de vier mogelijkheden. Elke verdeling van de tien punten is toegestaan.

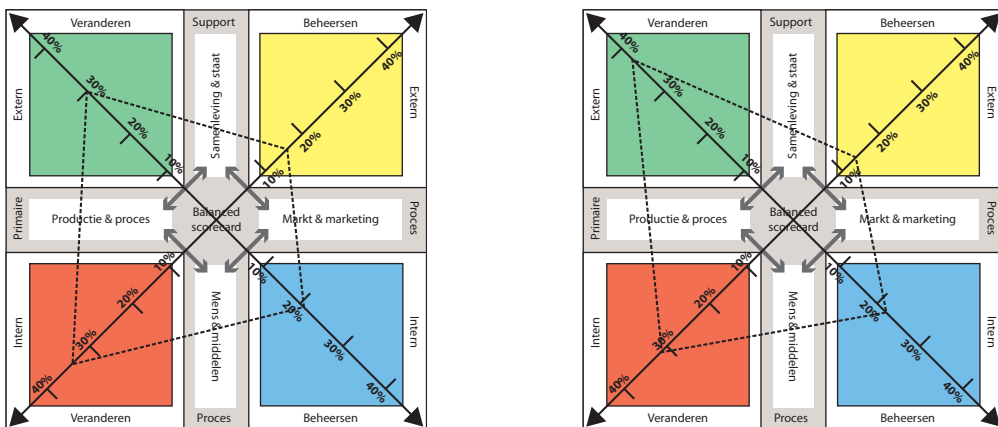
Iedere (individuele) invuller kan tussentijds een rapport genereren. Een nieuw gegenereerd rapport gaat altijd uit van het gemiddelde van alle tot dan toe door collega's ingevulde vragenlijsten en overschrijft als het ware het oude rapport. Het rapport vermeldt hierdoor geen individuele scores. Op de titelpagina van het rapport staan de tijd en datum van wanneer de rapportage is gegenereerd en de e-mailadressen van de personen die de vragenlijsten hebben ingevuld. Omdat aan het eind van de maand steeds automatisch een rapport wordt gegenereerd, kan elke maand opnieuw een andere afdeling, vestiging of bedrijf/dochter van de corporatie de organisatiecultuur meten. Dit kan alleen in dezelfde maand als per vestiging of bedrijf een ander e-mailadres wordt gebruikt (en dat kan alleen als dit bij Aedesnet is geregistreerd!).

3 De organisatiecultuur van corporaties 2004-2009

Vanaf 2002 maakt het onderwerp organisatiecultuur deel uit van de advisering van roAg. In het eerste jaar (2003) is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Cameron & Quinn. Daarna is een nieuwe vragenlijst ontwikkeld, die in 2004, 2005 en in het onderzoek via Aedes, begin 2006, is gebruikt om meer zicht te krijgen op de relatie tussen het management en de prestaties van corporaties en hun organisatiecultuur. Sinds eind 2006 is het mogelijk de vragenlijst op www.mo-plein.nl in te vullen. Het programma genereert een rapport met daarin de resultaten van de ingevulde vragenlijsten. In de periode voor 2006 hebben gemiddeld twintig corporaties per jaar de vragenlijst beantwoord. In 2006 zijn alle corporaties aangeschreven en hebben ruim 150 corporaties meegedaan en sinds de mogelijkheid om deze op internet in te vullen, doen dat gemiddeld veertig corporaties per jaar. De ontwikkeling van de metingen geven we hierna in jaartotalen weer (zie tabel 2). In figuur 11 is het resultaat ingetekend voor 2008.

Organisatiecultuur over de periode 2004 - 2009									
Huidige situatie					Gewenste situatie				
Gemiddelde	Team-cultuur	Proces-cultuur	Doel-cultuur	Taak-cultuur	Gemiddelde	Team-cultuur	Proces-cultuur	Doel-cultuur	Taak-cultuur
2004	31%	22%	16%	31%	2004	30%	18%	16%	36%
2005	30%	23%	18%	29%	2005	28%	19%	17%	36%
2006	30%	23%	18%	29%	2006	28%	19%	17%	36%
2007	31%	24%	17%	28%	2007	29%	21%	14%	36%
2008	33%	24%	17%	26%	2008	30%	22%	12%	36%
2009	34%	21%	15%	30%	2009	31%	21%	12%	36%

TABEL 1: SCORES ORGANISATIECULTUURONDERZOEK 2004-2009



FIGUUR 11: SCORE HUIDIGE (LINKS) EN GEWENSTE ORGANISATIECULTUUR (RECHTS) 2009








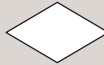
De resultaten spreken voor zich. Bij de waardering van de huidige cultuur beoordelen de MT-leden hun organisatie constant door de jaren heen. Er is sprake van een lichte stijging van de aandacht van de kenmerken behorende bij de teamcultuur. Die lichte stijging gaat ten koste van de lichte daling van de kenmerken die MT-leden waarnemen in hun organisatie voor de doelcultuur. De relatief hoge score voor de kenmerken van de teamcultuur zijn verklaarbaar vanuit de historie van corporaties. Twee decennia geleden waren corporaties qua grootte gemiddeld ongeveer eenderde van de huidige omvang. Er werkten toen gemiddeld twintig mensen en de regelgeving bepaalde wat er hoorde te gebeuren. Organisaties die in een dergelijke setting functioneren, waarderen en koesteren de kenmerken die horen bij die van een teamcultuur. Die situatie is echter na de bruterig drastisch gewijzigd. Nu werken er gemiddeld zestig mensen en met de bruterig is de dominante positie van de regelgeving geminimaliseerd. Dat leidde tot professionalisering en onder meer de introductie van het werken met ondernemingsplannen en jaarplannen, het bijhouden van de resultaten met balanced scorecards, de introductie van kwaliteitsbeleid (INK) en de modernisering van het personeelsbeleid (competentie- en resultaatmanagement). Net zoals in elke organisatie heeft dat ook bij corporaties niet geleid tot het automatisch aanpassen van de organisatiecultuur. Dit is ook de verklaring voor het feit dat bij corporaties de teamcultuur nog steeds relatief hoog scoort.

4 Schematechniek voor bedrijfsprocesbeschrijvingen

Het vastleggen en visualiseren van de beschreven bedrijfsprocessen kan op diverse manieren. Voorwaarde is dat iedereen in de onderneming de wijze van vastlegging begrijpt. Iedereen kan dan zien wat zijn of haar taak is in het geheel. Dat biedt voordelen. Zo zal het niet alleen het dagelijks functioneren bevorderen (inspringen als er elders iets fout gaat), maar is het ook voor elke medewerker mogelijk om met verbetervoorstellen te komen.

Er zijn veel manieren om het bedrijfsproces vast te leggen. De voor de hand liggende aanpak is het beschrijven van bedrijfsprocessen met woorden. De tekstverwerkings- en spreadsheetprogramma's bieden hier uitkomst. Er kleven veel nadelen aan deze methode. Een nadeel is dat het al snel leidt tot omvangrijke documenten, waardoor het overzicht verdwijnt. Het is in de praktijk lastig gebleken om helder en consistent processen in woorden te beschrijven en niet in herhaling te vallen bij de verschillende delen van het proces. Met het herhalen en overlappen van beschrijvingen is het lastig om tegenstrijdigheden te voorkomen. Een ander bezwaar is dat al die documenten verspreid over de hele organisatie moeten worden aangepast en de kans op fouten is dan groot. Voor een dynamisch kwaliteitssysteem kan het daarom zinvol zijn te kiezen voor software die het mogelijk maakt om wijzigingen automatisch door te voeren in alle documenten.

Daarom zijn beschrijvingsmethoden ontwikkeld om een proces ook schematisch weer te geven. De bekendste is wel het stroomdiagram (flowchart), dat in alle software voor kantoorautomatisering is terug te vinden. Voor de verschillende symbolen in een flowchart gelden afspraken, die in figuur 12 zijn weergegeven (zie normblad NEN-3283; automatische informatieverwerking – symbolen voor schema's).

Omschrijving/Symbool	Omschrijving/Symbool
Begin of eindpunt 	Activiteit 
Document(en) 	Pijl 
Invoer of uitvoer 	Archief 
Elders omschreven proces 	Beslissingsvak 

FIGUUR 12: SYMBOLEN VAN EEN STROOMDIAGRAM

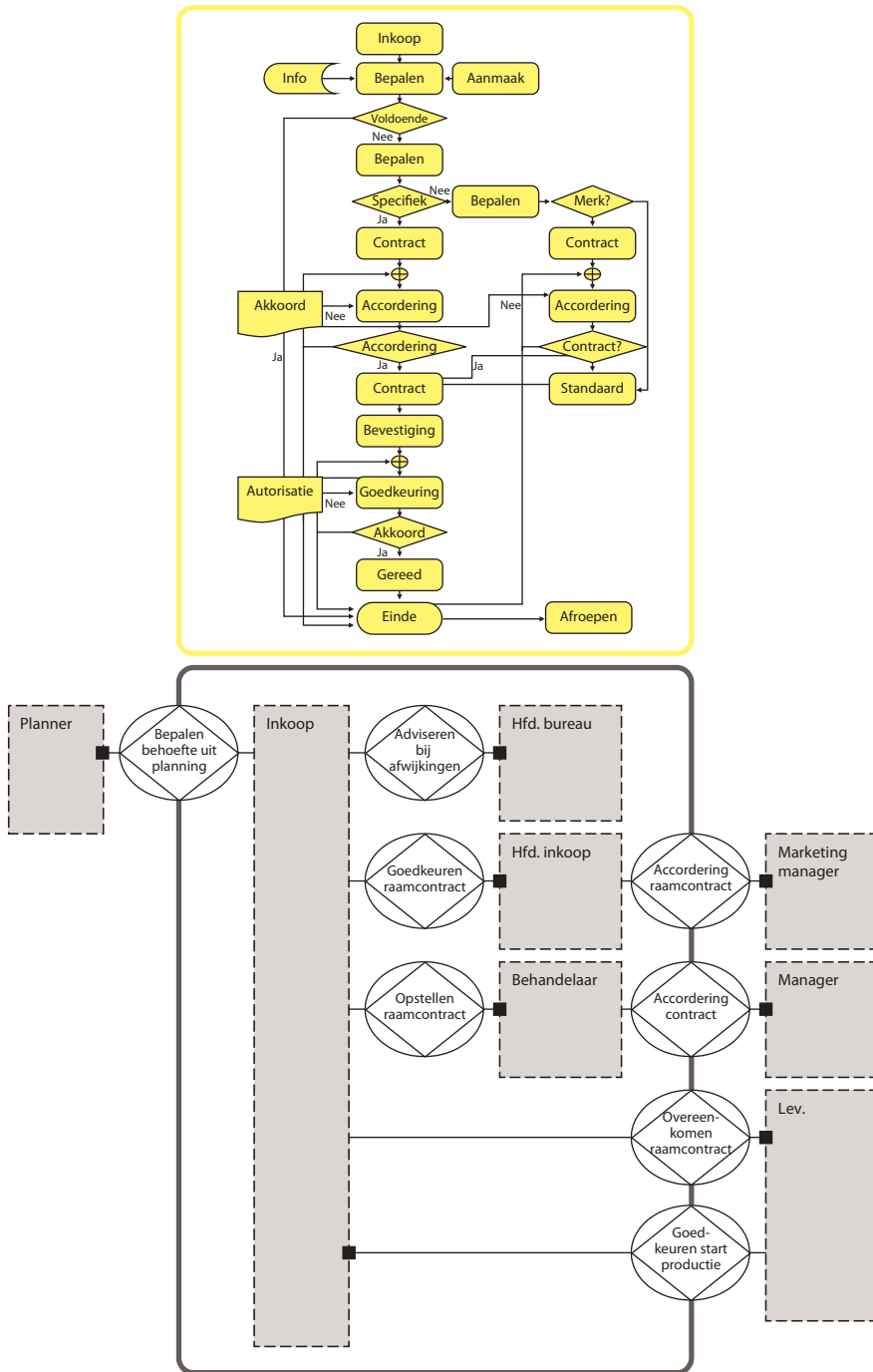
Een nadeel van het werken met stroomdiagrammen is, dat gebruikers bijna automatisch ertoe neigen om de activiteiten zeer gedetailleerd te beschrijven. De schema's worden ingewikkeld en de leesbaarheid neemt snel af. De aansluiting tussen de schema's wordt lastig. Met veel verwijzingen naar vervolgpagina's ontstaan al snel enorme mappen met stroomdiagrammen. Het is moeilijk hierin een juiste maat te vinden. Heldere criteria voor het opsplitsen ontbreken. Zijn de stroomschema's daarentegen te globaal, dan worden ze al snel te abstract of te algemeen. Medewerkers herkennen de eigen bedrijfsvoering bijna niet meer. Maar het belangrijkste is wel dat de medewerkers op de werkvloer dergelijke schema's over het algemeen slecht kunnen lezen. Zeker als het wybertje (het beslissingsvak) veel wordt gebruikt, ontstaat een gecompliceerd beeld. Weliswaar zijn alle mogelijkheden en beslissingen in een oogopslag te zien, maar alles zit ook in dat ene beeld en dat bemoeilijkt het begrip. Het verhindert medewerkers om zelf dit soort schema's op te stellen of verbeteringen aan te brengen en er ontstaat afstand tussen degene die de processen beschrijft en zij die ermee werken. Een bijkomend nadeel van het werken met stroomdiagrammen is dat het niet eenvoudig is om veranderingen aan te brengen. En ten slotte nodigen stroomdiagrammen de gebruiker uit om in termen te denken zoals: order plaatsen, voorraad aanvullen of reparatie uitvoeren. Het zijn op zich staande acties die niet zichtbaar maken wat mensen met elkaar doen. Ook daardoor zien medewerkers hun plek in het geheel niet en zijn aanvullende beschrijvingen nodig die het nodeloos moeilijk maken.

Om processen op een goede en voor iedereen begrijpelijke wijze weer te geven, wordt voortdurend gezocht naar oplossingen en nieuwe methoden. De meeste technieken zijn gebaseerd op de breed toegepaste methode ISAC uit 1978 en de data flow-diagrammen (DFD's) uit 1979. Deze werken op basis van de systeemtheorie van input-throughput-output. Nadeel van deze technieken is, dat de exacte procesafloop niet goed in beeld komt. Ook nu komt de informatica te hulp met netwerkschema's, stroomdiagrammen en programmastructuur-diagrammen (PSD's of Nassi-Schneidermann-diagrammen). Het zijn allemaal voorbeelden van schematechnieken die geschikt zijn voor het blootleggen van de proceslogica bij automatisering van werkstromen. Daar moet de volledige proceslogica precies worden vastgelegd, want machines denken niet, medewerkers wel.

Het vastleggen van bedrijfsprocessen op de werkvloer gebeurt met de aan invloed winnende benaderingen van SqEME® en DEMO® (Dynamic Essential Modelling of Organisations, Dietz 1996). De SqEME-benadering onderscheidt vier vensters (ingangen) in de bedrijfsprocessen. Aan deze vensters koppelen ze verschillende doelgroepen. Bijvoorbeeld doelgroepen die behoefte hebben aan overzicht of doelgroepen die juist inzicht willen hebben in het berichtenverkeer en de opbouw ervan. Het nadeel van SqEME is dat de praktijk toch weer leidt tot traditionele stroomschema's en de mens (de actor) niet centraal staat in het bedrijfsproces. Het resultaat is op die manier geen herkenbare voorstelling meer. Bij DEMO daarentegen staat de interactie tussen de spelers (actoren) in de organisatie centraal en is direct in het schema te zien waar de medewerkers zelf staan, wat ze moeten doen en met wie ze samenwerken.

Om over actuele overzichtelijke bedrijfsprocessen te beschikken, verdient het aanbeveling om het vastleggen van bedrijfsprocessen te automatiseren. Bij de keuze van het automatiseringspakket speelt een aantal factoren een rol. De belangrijkste is dat iedereen in het bedrijf de bedrijfsprocessen moet kunnen lezen, ook zonder uitgebreide cursussen. Belangrijk zijn verder de compatibiliteit met de bestaande software, de koppeling met bestaande informatie, documenten en formulieren en de mogelijkheid om uit de gegevens deelrapporten samen te stellen en die te publiceren via intranet. Belangrijk zijn ook de kosten van aanschaf, implementatie en onderhoud. Op de markt is veel kwaliteitssoftware beschikbaar, zoals B Wise, Mavim, Modulor of Protos. In dit boek gebruiken we als voorbeeld Modulor. De reden hiervoor is dat Modulor niet de dingen maar de mensen en de communicatie centraal stelt. En dat is de belangrijkste insteek van de aanpak in dit boek!

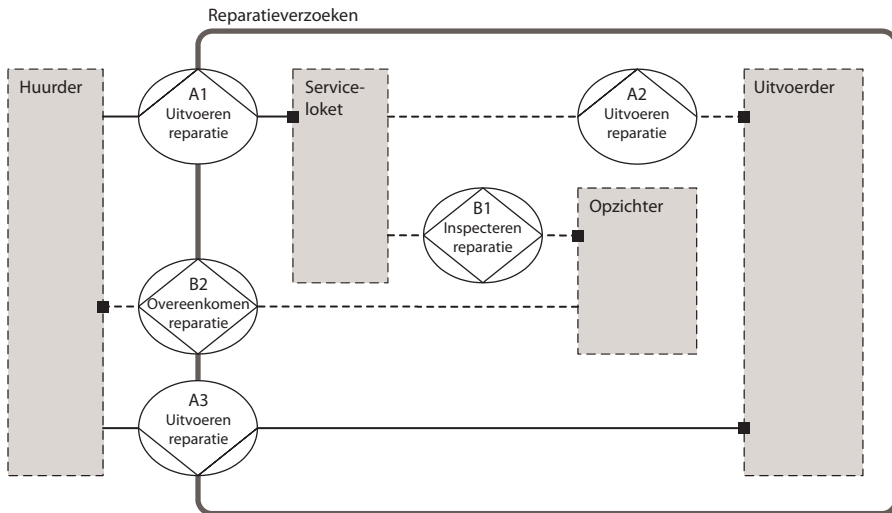
De Modulor software is gebaseerd op de DEMO®-methode. DEMO® maakt de horizontale communicatie of coördinatie in bedrijfsprocessen zichtbaar. In deze methode communiceren actoren (afdelingen, teams, klanten, leveranciers) over het gevraagde en geleverde resultaat. De eerste actie is het in beeld brengen van het bedrijfsproces op hoofdlijnen (de zogenaamde röntgenfoto). Daarna beslist de organisatie welke zaken ze meer gedetailleerd moeten vastleggen. In de röntgenfoto staan de actoren (klanten, afdelingen en teams) en hun onderlinge verhouding als klant-leverancier centraal. Zo is de aandacht eerst gericht op de over en weer te leveren prestaties in plaats van op de documenten en de informatiestromen. In alle afbeeldingen zijn de verantwoordelijken en betrokkenen duidelijk weergegeven. De diagrammen tonen hoe medewerkers samenwerken en wie met wie contact heeft in het bedrijfsproces. Op eenvoudige wijze kan vervolgens vanuit de röntgenfoto naar de normen, regelgeving en werkinstructies worden verwezen. Veelal zijn deze zaken al in tekstvorm beschreven en kunnen dan eenvoudig worden ingepast. Zo maakt Modulor de bedrijfsprocessen, werkwijzen en afspraken expliciet zichtbaar in eenvoudige diagrammen met aanvullende toelichtingen. Daarna kan de informatie op het netwerk of intranet worden geplaatst. In figuur 13 staat een met Modulor vormgegeven schema van een bedrijfsproces, naast een traditioneel stroomschema voor datzelfde bedrijfsproces. Zoals we zullen toelichten is het Modulor-schema in één oogopslag te overzien en zijn alle actoren en de volgorde van de activiteiten direct zichtbaar.



FIGUUR 13: TRADITIONEEL PROCESSHEMA VERSUS EEN DEMO/MODULOR-COMMUNICATIEDIAGRAM

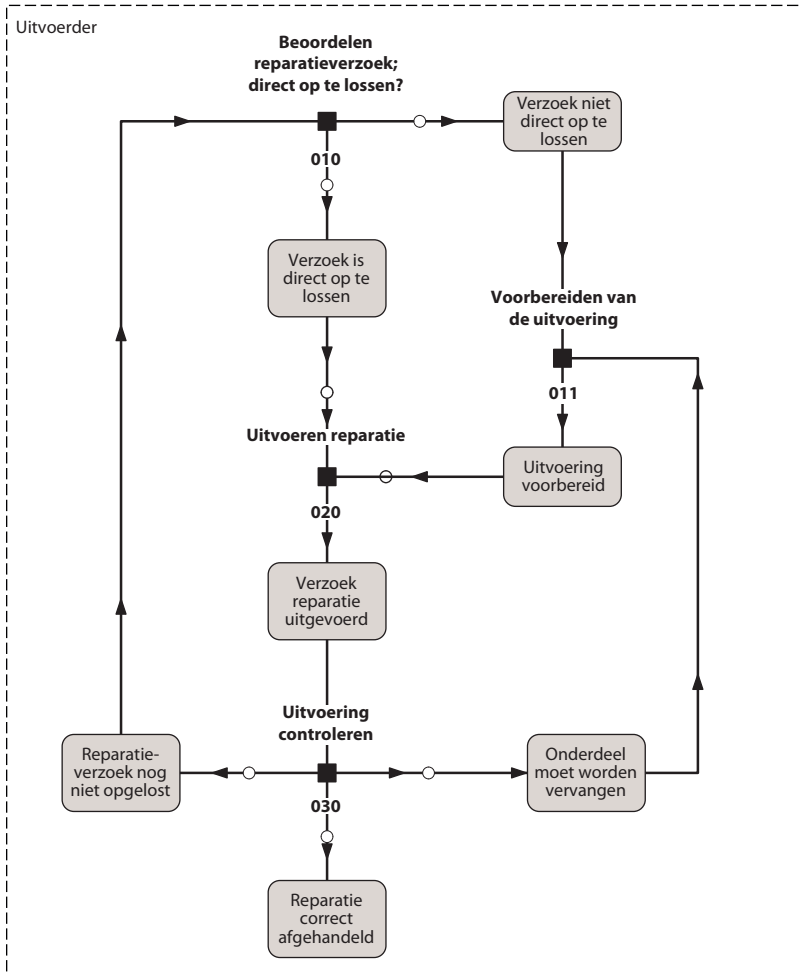
Het grote voordeel van DEMO/Modulor is dat medewerkers niet beginnen met deelactiviteiten, maar eerst het hele bedrijfsproces vastleggen. Het gaat daarbij vooral om de relaties tussen activiteiten en tussen afdelingen en teams. Dan komt de bijdrage van elke actor boven tafel, zonder dat alle activiteiten van de actor worden opgesomd. Het benadrukt ook de essentie van het samenwerken in een bedrijfsproces. Twijfelachtige overdrachtspunten en overbodige communicaties in de procesketen worden er zo snel uitgefilterd. Daarna werken de medewerkers, indien meer toelichting op de procesvoering is gewenst, een deelproces voor onderdelen uit. Het gaat dan over activiteiten, de gebruikte applicaties, formulieren, voorschriften en werkinstructies, die worden vastgelegd in een communicatiediagram.

In het communicatiediagram heeft elk onderdeel een eigen symbool. De belangrijkste is die van de actor of taakgebied. Dat zijn de voor het resultaat verantwoordelijke eenheden, zoals afdelingen of teams. In figuur 14 zijn dat 'huurder', 'serviceloket', 'opzichter' en 'uitvoerder'. Iedereen die participeert in het bedrijfsproces is actor en wordt in beeld gebracht. Het tweede symbool is voor de communicatie of interactie tussen de afdelingen of teams. Dit symbool benadrukt de eis tot samenwerken van de actoren. In het schema zijn dat 'uitvoeren reparatie', 'inspecteren reparatie' en 'overeenkomen reparatie'. In dit symbool staat de ruit in de cirkel voor het resultaat of het product en staat het zwarte blokje op de grens van het symbool voor actor en het symbool communicatie voor de handelingen die de actor verricht. De uit te voeren (reparatie)handelingen worden in eerste instantie dus niet beschreven maar als 'black box' (zwart blokje) getoond. Het ruit/cirkel-symbool is een twee-richtingssymbool (ga maar, doelgericht). Het beoogt iets tot stand te brengen in de vorm van resultaten, goederen of diensten. Ten slotte kan het zo zijn dat voor het repareren meer onderzoek of informatie nodig is. In figuur 14 is dat weergegeven met het deelproces B1 en B2 waar het serviceloket aan de opzichter vraagt de woning (reparatie) te inspecteren (B1) en waar vervolgens de opzichter samen met de huurder overeenkomt wat er precies gedaan moet worden (B2).



FIGUUR 14: SCHEMA REPARATIEVERZOEKEN WONINGCORPORATIE

De eerste stap om een bedrijfsproces te beschrijven is om het communicatiediagram – de röntgenfoto – gezamenlijk met de betrokken medewerkers op te stellen. Daarna worden – indien nodig – deelprocessen uitgewerkt en documenten toegevoegd. In figuur 15 is een deelproces uitgewerkt als een procesdiagram en daarin zijn de diverse handelingen en overwegingen bij het repareren zichtbaar. De in het eerst schema gegeven transactie ‘uitvoeren reparatie’ bij de uitvoerder (A2 en A3) kan desgewenst uitgewerkt gaan van huurder naar het serviceloket (A1) en vervolgens naar de uitvoerder (A2) en van uitvoerder weer terug naar de huurder (A3). De interactie tussen de partijen is immers niet vrijblijvend, maar moet worden weergegeven in enkele processtappen en bijbehorende (tussen)resultaten. Elk symbool kan in zowel het communicatiediagram als het processtapdiagram een toelichting bevatten. Dit geheel kan het bedrijf beheren in een database en in de vorm van diverse overzichten en rapportages weer samenvatten. Ten slotte publiceert het bedrijf de bedrijfsprocesbeschrijvingen en de bijbehorende procesdocumentatie op het intranet. Zo zijn deze voor alle betrokkenen direct toegankelijk (zie voor een uitgebreidere beschrijving bijlage 5, Modulor een actiegericht procesmodel).



FIGUUR 15: PSD VOOR UITVOEREN REPARATIEVERZOEK BIJ EEN WONINGCORPORATIE

5 Modulator, een actiegericht procesmodel

Steeds meer bestaat de behoefte aan een schematechniek die de rol en de plaats van actoren in werkprocessen nadrukkelijk naar voren brengt. Hierna beschrijven wij zo een schematechniek, waarbij we eerst ingaan op de betekenis van actoren in werkprocessen aan de hand van vijf organisatieconcepten. Daarna gaan we op de schematechniek zelf in.

Voor het beschrijven van werkprocessen biedt de DEMO/Modulator-schematechniek aanknopingspunten voor het vastleggen van de wijzen van samenwerken en voor het evalueren van het effect van organisatieveranderingen op de prestaties. De schematechniek is gebaseerd op vijf organisatieconcepten:

- multi-actorvisie op organisaties;
- resultaatverantwoordelijkheid van actoren;
- interacties als kern van werkproces;
- balans tussen sturing en zelforganisatie;
- actiegerichte communicatie.

Een schematechniek voor het beschrijven van werkprocessen in relatie tot de organisatie, zal in de eerste plaats helder moeten visualiseren hoe de samenwerking en coördinatie tussen de organisatie-eenheden verloopt. Eerst moet de organisatie het kernpatroon van het werkproces, de röntgenfoto, vastleggen in het schema. Dan moet de wijze waarop het kernpatroon wordt ingericht in het schema worden weergegeven. En vervolgens stelt de schematechniek de organisatie in staat adequaat de werkprocessen en systemen af te beelden en door te lichten.

Naar een multi-actorvisie op organisaties

Organisaties zijn te zien als een netwerk van afdelingen of teams die met elkaar samenwerken op grond van afspraken. In een cluster van zelfstandige werkeenheden wisselen medewerkers voortdurend berichten uit over de afgesproken inzet en het resultaat. In het schema van een organisatie en haar werkproces zijn de partijen (de actoren) zichtbaar, die zich inzetten en een bijdrage leveren aan het werkproces.

Naar resultaatverantwoordelijke actoren

Het tweede organisatieconcept is de resultaatverantwoordelijkheid van de actor. Het visualiseren van de inzet en de bijdrage van actoren gaat gepaard met het visualiseren van verantwoordelijkheden. In een voortdurend besef van de eigen resultaatverantwoordelijkheid werken de actoren immers samen om de overeengekomen prestaties te leveren. Zo zijn de gevraagde prestaties in het werkproces onmiddellijk te verbinden aan de gemaakte afspraken en aan de verplichtingen die de actoren onderling zijn aangegaan. Dit wordt zichtbaar in het schema.

Naar interacties als kern van werkproces

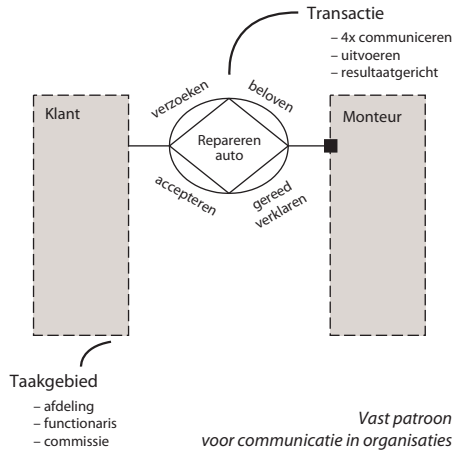
Het derde organisatieconcept gaat over de interacties tussen de organisatie-eenheden. Op alle niveaus in een organisatie krijgt het sturen en samenwerken gestalte via communicatieve interacties, die in het schema van een werkproces zichtbaar worden gemaakt. Concrete voorbeelden zijn het leveren van commentaar op een notitie, het goedkeuren van een order of het controleren van een tekening.

Naar bewuste balans sturing en zelforganisatie

Het vierde organisatieconcept gaat over de balans tussen sturing en zelforganisatie. In die balans komen de relaties tussen organisatieonderdelen aan bod. Zo kunnen strategie, structuur, cultuur en managementsystemen meer bindend of juist meer verzelfstandigend werken. Sturing in de vorm van direct toezicht of in de vorm van controle en regelgeving, creëert afhankelijkheid tussen de actoren. Zelforganisatie schept de mogelijkheid voor initiatief, zelfstandig functioneren en creëert medeverantwoordelijkheid. Met het schema is de medewerker goed in staat de werkprocessen te beoordelen op het punt van sturing en zelforganisatie. In het schema zijn de actoren aanwezig (eerste organisatieconcept) en is de verantwoordelijkheid voor het resultaat (tweede organisatieconcept) van actoren zichtbaar. De interacties tussen de actoren komen expliciet naar voren (derde organisatieconcept) en dat maakt de beoordeling van de balans sturing-zelforganisatie mogelijk (vierde organisatieconcept).

Naar actiegerichte communicatie

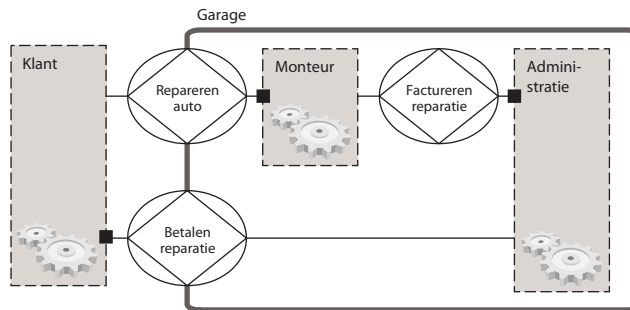
Het vijfde organisatieconcept is de actietheorie. Nu gaat het over samenwerken van actoren, de aard van hun interacties en de wijze waarop deze tussen de actoren verlopen. We gaan na wie welke acties initieert en of er ook sprake is van acceptatie en afwikkeling. Als een actor iets maakt en aflevert, is er dan ook een interactie waaruit blijkt dat de opdracht succesvol is uitgevoerd? Volgens dit organisatieconcept, de actiegerichte benadering van communicatie, is een organisatie een netwerk van actoren die afspraken maken op grond waarvan zij met elkaar samenwerken. Het actiegericht communiceren manifesteert zich in het geven en aannemen van opdrachten, gevolgd door het vrijgeven en het aanvaarden van de geleverde prestatie (de opdrachtfase en de resultaatsfase). Tussen deze fasen vindt de uitvoering plaats: de executiefase. Het geheel van de opdrachtfase, de executiefase en de resultaatsfase noemen wij een transactie. De actiegerichte benadering richt het vizier op de prestatieafspraken die de actoren aangaan en op het vaststellen en aanvaarden van de geleverde prestatie. De prestatie kan van alles zijn, zoals de oplevering van een gebouw of het repareren van een auto (zie figuur 16).



FIGUUR 16: COMMUNICATIE IN WERKPROCESSEN

De schematechniek

De hiervoor besproken organisatieconcepten zijn verwerkt in de schematechniek van Modulor. In de schematechniek staan de actoren en de interacties (zie figuur 17). Het is een schema van het werkproces, inclusief de resultaatverantwoordelijke afdelingen of personen. In het schema zijn de toestandsovergangen of transities met gewone lijnen weergegeven. In een reeks van transities of interacties wordt samengewerkt aan het achter de actoren liggende primaire productie- of dienstverleningsproces.



Leeswijzer:
het verbindingssymbool ('transactie') in de richting van het 'zwartje' lezen als 'wil jij dat doen?' en vervolgens van het 'zwartje' weer terug lezen als 'ik heb het gedaan'.

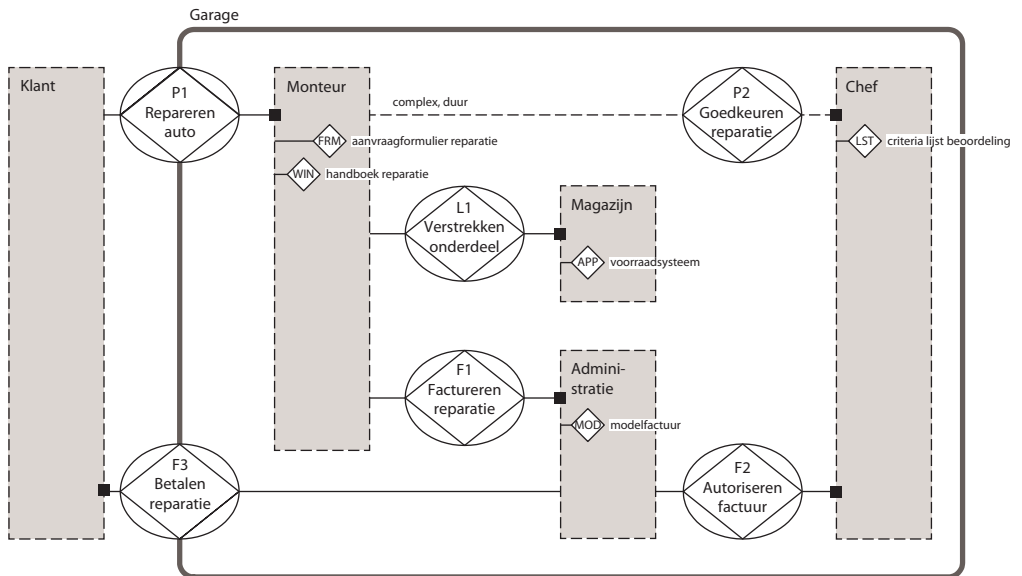
FIGUUR 17: DE SCHEMATECHNIEK IN DE PRAKTIJK

De verschillende actoren dragen het primaire werkproces. De organisatie-eenheden initiëren de transformaties in het primaire proces en stellen vervolgens vast of de beoogde producten en diensten ook naar behoren zijn geleverd. De termen actor, resultaat en interactie/stap, vormen de basis voor de schematechniek. De ontworpen representaties blijken in staat de

organisatieconcepten tot leven te brengen in het schema. Het gebruik van het schema is niet top-down of bottom-up, maar nodigt betrokkenen uit te beginnen waar het vraagstuk van verandering of herontwerp speelt. Het schema als communicatiemiddel versnelt het veranderingstraject. Aan de hand van het schema kunnen betrokkenen de veranderopgave en de problematiek met elkaar bespreken en doorgronden. Dit succes is in de eerste plaats te danken aan het feit dat de actoren expliciet in het schema staan. De implementatie van veranderingen geschiedt met behulp van het schema simultaan in verschillende organisatiedimensies tegelijk.

De schematechniek versnelt het veranderingstraject omdat in eerste instantie alleen de kern van het werkproces wordt gevisualiseerd. Als vanzelfsprekend leidt het ertoe dat voorlopig niet wordt ingezoomd op de activiteiten binnen afdelingen of teams, maar dat eerst de overdrachten, de organisatietransacties tussen de afdelingen en teams, in beeld komen. Het schema dat zo ontstaat, stelt de gebruiker eerst voor de vraag of hij de kern van het werkproces zo wil laten, of juist wil veranderen. Vervolgens kan de gebruiker het deel om of rond de kern van het werkproces visualiseren. De delen die wij niet rekenen tot de kern van het werkproces, zijn bijvoorbeeld het kwaliteitssysteem, de periodieke managementrapportage of een geautomatiseerd documentsysteem.

Eenvoud en beeldkracht van het schema faciliteren relationeel, rationeel en emotioneel de discussies over de gaten die telkens vallen bij het samenwerken en over het overlappen van verschillende taken. Dit lukt alleen als het schema als een organisatietekening wordt gehanteerd (zie figuur 18). Het schema is het vertrekpunt voor de beantwoording van de vraag over de volgorde van activiteiten, waar het werkproces wordt ondersteund door formulieren en documenten en waar het informatiesysteem het beste kan worden ingezet voor het raadplegen, het registreren en rapporteren van gegevens.



FIGUUR 18: DE KERN VAN HET WERKPROCES EN INFORMATIEGERICHTE COMMUNICATIE IN BEELD

Conclusie

De schematechniek is in de praktijk beproefd en stelt organisaties in staat sneller verbetering toe te passen. In grote en complexe organisaties is ruimschoots ervaring opgedaan in serieuze veranderingstrajecten. Bij een organisatie die zich op een sterk geliberaliseerde Europese markt wil profileren, zijn de werkprocessen meer klantgericht herontworpen. Bij een landelijk werkende organisatie met vele regionale diensteenheden, zijn de werkprocessen in lijn met nieuwe wetgeving aangepast en meer bedrijfsmatig ingericht. De krachtige visualisatie met DEMO/Modulor komt in de plaats van minder toegankelijke en moeilijke handboeken op het gebied van de administratieve organisatie, informatievoorziening, kwaliteit, milieu en veiligheid. Het is een hulpmiddel gebleken voor het beschrijven van organisaties en stelt lijn- en stafmanagers in staat te communiceren met alle betrokkenen in het veranderingsproces. Het softwarepakket van Modulor ondersteunt de hier geïntroduceerde schematechniek vanaf 1998.

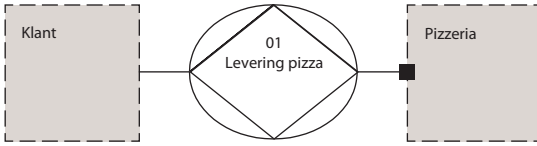
6 Oefenen met Modulor

Teken het **communicatiediagram** voor de volgende situaties:

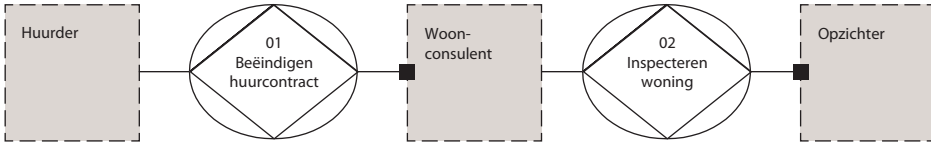
- 1 De klant bestelt een pizza bij de pizzeria. De pizzeria levert de pizza aan de klant.
- 2 De huurder verzoekt de woonconsulent de huur te beëindigen. De woonconsulent schakelt de opzichter in om de woning te inspecteren.
- 3 Op verzoek van de verhuurder betaalt de huurder de gevraagde waarborgsom.
- 4 Het logistiek centrum belt de chauffeur om nog even een rit te maken en de vracht op te halen. Als de chauffeur bij de leverancier aankomt en de chauffeur zich meldt, wijst de portier hem naar een laadperron waar hij de vracht kan laden. Bij de laadplaats aangekomen, verzoekt de chauffeur de magazijnwerker de vracht te laden.
- 5 Maak voor een afhaalpizza een complete beschrijving met behulp van een communicatiediagram. De klant bestelt aan de balie een pizza. De baliemedewerker verzoekt de keuken om de pizza's te bereiden. De baliemedewerker pakt de pizza van de passé (doorgeefluik) en overhandigt deze aan de klant. Geef ook de betaling van de klant in het communicatiediagram weer.

Oplossingen oefenvoorbeelden bedrijfsprocesbeschrijvingen

Oefening 1



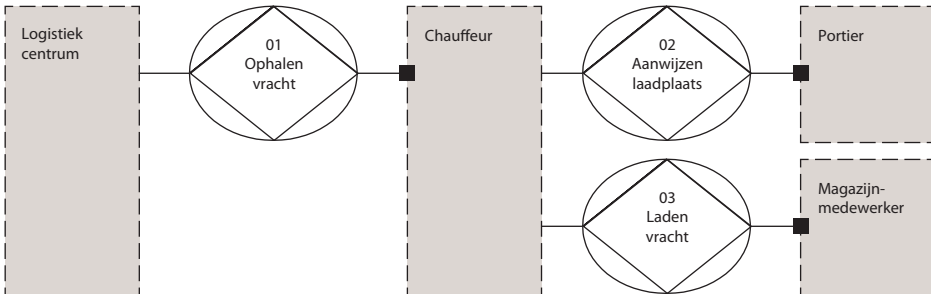
Oefening 2



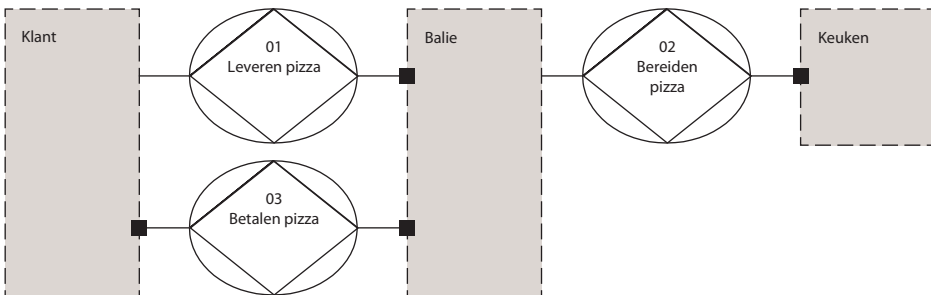
Oefening 3



Oefening 4



Oefening 5



7 Voorbeeld van een werkinstructie

Procedures en werkinstructies moeten gemakkelijk toegankelijk zijn. Dit betekent niet alleen een goede beschikbaarheid, maar ook een goede inhoudsopgave, een eenduidige naamgeving en doeltreffende zoekfuncties. De verworvenheden van de ICT komen nu goed van pas door de mogelijkheid om de informatie centraal en via intranet te beheren. Het gaat dan om de beschrijvingen van de werkprocessen en de daar aan te koppelen relevante bestanden, formulieren, checklists en wat dies meer zij.

Als de werkprocessen zijn geïdentificeerd, is het belangrijk om na te gaan wat wel en wat niet moet worden beschreven. Dat komt in een format te staan. Daarbij is het belangrijk te letten op de volgende criteria:

- abstractieniveau en gebruikersvriendelijkheid;
- aansluiting op al eerdere vastleggingen;
- mogelijkheden voor onderhoud;
- arbeidsintensiviteit;
- kosten;
- beperkingen van de bestaande ICT-inrichting.

In de loop van de jaren zijn er veel formats ontwikkeld. Geen daarvan is verplicht of verdient voorkeur. Alles is afhankelijk van wat de onderneming zelf wil en kan. Het overnemen van een al bestaand format kan nadelen hebben. Zo kunnen bepaalde essentiële onderdelen er niet in voorkomen en dus worden vergeten bij de uitwerking van een werkproces. Afhankelijk van het gebruiksdoel, het gewenste draagvlak, de herkenbaarheid, het documentenbeheer en de toegankelijkheid, is er de mogelijkheid tot keuze uit de volgende onderdelen:

- naam van het werkproces;
- versienummer;
- datum geplande evaluatie van het huidige proces;
- naam opsteller;
- datum publicatie;
- verloop van het werkproces;
- doel van het werkproces;
- functie van de proceseigenaar;
- klant(en);
- input;
- benodigde middelen;
- output;
- metingen en controles van het werkproces;
- aan het werkproces gerelateerde applicaties, formulieren en documenten;
- stuurinformatie (frequentie, aansluiting met balanced scorecard en managementinformatie);
- relaties met andere werkprocessen.

VastGoed Werkinstructie

Proceseigenaar		Datum	
Auteur		Taakgebied	
Werkinstructie		Code	
Proces		Versie	

Doel	Geef hier aan wat het doel van de werkinstructie is. Bijvoorbeeld: de baliemedewerker voert op eenduidige wijze het verwerken van een nieuwe klant uit.
------	---

Functie	Geef hier aan op welke functie de werkinstructie van toepassing is.
---------	---

Instructie	Activiteit	Geef hier de beschrijving. Voeg zonodig schema's, figuren of bijvoorbeeld hyperlinks toe!
	Activiteit	Beschrijving
	Activiteit	Beschrijving
		Voeg zonodig zelf nog extra rijen in.

Verwijzingen	Geef hier aan welke werkinstructies nog meer van toepassing zijn of verband houden met deze werkinstructie. Geef hier in elk geval aan bij welke transactie(s) deze werkinstructie wordt gebruikt!
--------------	--

Verbeteren	Geef hier aan of deze werkinstructie nog moet worden verbeterd.
------------	---

8 De stappen op een rij (1e helft: bedrijfsprocessen)

Stap 1: Voorbereiden van de eerste bijeenkomst van het transformatieteam

Stel het transformatieteam samen (MT aangevuld met sleutelfiguren), benoem de secretaris en leg de wijze van verslaglegging vast. Beperk de omvang van het projectteam tot acht personen. Voor de afzonderlijke projecten (bedrijfsprocessen en bedrijfsinformatie) is het verstandig een projectleider uit hun midden aan te wijzen.

- Formuleer het doel dat met ontwikkelen en transformeren van het bedrijf wordt nagestreefd, stel een planning (data, tijden en plaats) op van het proces en nodig de deelnemers uit voor de eerste bijeenkomst.
- Verstrek een lege ordner voor het opbergen van geproduceerde onderdelen. De ordner fungeert als werkmap, waarin per bijeenkomst de plannen en projecten langzaam groeien. Het werkboek is persoonsgebonden (op de kaft staat de naam van het projectteamlid), de informatie is alleen voor hem of haar bestemd.
- Ter voorbereiding lezen de deelnemers van het transformatieteam – voorafgaand aan de eerste vergadering – minimaal deel A en hoofdstuk B1. Het verdient echter aanbeveling om ook de overige hoofdstukken door te nemen. Achtergrond daarvan is dat de stijl van leidinggeven (hoofdstuk B4) aansluit op de voorgenomen transformatie. Kennis van het positieve leiderschap bevordert het vertrouwen in die aanpak. Hoofdstuk B3 gaat over de bedrijfsinformatie en de voorwaarden die dat stelt aan het (her)ontwerpen van de bedrijfsprocessen uit hoofdstuk B2. Hoewel we noodzakelijkerwijs de drie onderwerpen niet tegelijk kunnen bespreken, hebben ze uitdrukkelijk met elkaar te maken.
- Bepaal wie de organisatie (OR, medewerkers en Raad van Commissarissen) intern gaat informeren over de voorgenomen grondige herziening van de corporatie en wie het middenkader en medewerkers tijdens het proces zal informeren.

Start eerste bijeenkomst transformatieteam

- De deelnemers van het transformatieteam lezen ter voorbereiding op de eerste bijeenkomst minimaal deel A en hoofdstuk B1 (maar bij voorkeur het hele boek).
- Bespreek de onderdelen nut en noodzaak van de transformatie, de samenstelling van het transformatieteam, de kwaliteitseisen voor het resultaat, de planning, kosten en de inzet van capaciteit en de te besteden middelen.
- Wijs de projectleiders aan die verantwoordelijk zijn voor:
 - het proces om de bedrijfsprocessen te herzien;
 - het proces om bedrijfsinformatie te laten aansluiten op de operationele, de tactische en de strategische informatie;
 - het project om de gewenste stijl van leidinggeven te implementeren.
- De directeur-bestuurder spreekt zijn/haar commitment uit.
- Directeur-bestuurder én MT informeren de OR, de Raad van Commissarissen en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over het voornemen om vanuit een herontwerp

van de bedrijfsprocessen en de bedrijfsinformatie, de doelmatigheid van de corporatie te verbeteren en de stijl van leidinggeven daar op aan te passen.

- Voortaan zullen middenkader en medewerkers via het afdelingsoverleg op de hoogte worden gehouden van de voortgang van het project.

Einde eerste bijeenkomst transformatieteam

Stap 2: Het samenstellen van het projectteam bedrijfsprocessen

- De projectleider heeft een projectplan opgesteld en de noodzaak onderbouwd om de bedrijfsprocessen te (her)ontwerpen (het doel volgt daaruit). Ook zijn het gewenste kwaliteitsniveau en de randvoorwaarden benoemd in termen van kosten, inzet van medewerkers en tijd. De basis voor het projectplan is het ondernemingsplan, met daarin de argumentatie en onderbouwing van de keuze van de voor de strategie belangrijkste bedrijfsprocessen.
- De projectleider stelt per klantgroep vast welke producten worden geleverd (voor zowel externe als voor interne klanten). Per product benoemt de projectleider de bedrijfsprocessen, geeft aan welke relaties er bestaan tussen de bedrijfsprocessen en omschrijft en kwantificeert de resultaatgebieden per bedrijfsproces (vanuit het doel dat wordt beoogd met het management van de bedrijfsprocessen).
- De projectleider motiveert zijn keuze voor de uit te werken bedrijfsprocessen (en peilt daarover de mening van het middenkader van de onderneming) en stelt – in overleg met betrokken afdelingshoofden – vast wie een bijdrage kan leveren aan de te omschrijven bedrijfsprocessen.
- De projectleider bepaalt de samenstelling van het projectteam en informeert de leden van het projectteam over het voornemen om de bedrijfsprocessen te herzien en hun bijdrage daarin.
- De projectleider bepaalt de samenstelling van de werkgroepen en informeert en overlegt met de mogelijke proceseigenaren.
- De projectleider organiseert de eerste bijeenkomst van het projectteam. Het projectteam legt de data van de bijeenkomsten vast en wijst per bedrijfsproces een werkgroepsecretaris aan.
- De projectleider kiest en motiveert een rapportagetechniek en de bijbehorende software.
- De projectteamleden lezen ter voorbereiding hoofdstuk B2.

Start eerste bijeenkomst projectteam bedrijfsprocessen

- Het projectteam bespreekt het door de projectleider opgestelde projectplan en neemt een besluit over doel, kwaliteit en randvoorwaarden (en beoordeelt de keuze van de uit te werken bedrijfsprocessen).
- Het projectteam bedrijfsprocessen bespreekt de keuze van de bedrijfsprocessen en de samenstelling van de werkgroepen om die bedrijfsprocessen te herzien, wijst de werkgroepsecretaris(sen) aan en stelt de data van werkgroepbijeenkomsten en die van het projectteam bedrijfsprocessen vast.
- Het projectteam bespreekt de keuze van de rapportagetechniek en software.

Einde eerste bijeenkomst projectteam bedrijfsprocessen

Voortgangsbijeenkomst transformatieteam

- Het door de projectleider bedrijfsprocessen opgestelde projectplan is naar aanleiding van de bespreking binnen zijn projectteam door hem aangepast. Het transformatieteam bespreekt het aangepaste projectplan, inclusief rapportagetechniek en software en stelt het vast.

Stap 3A: Eerste opdracht aan de werkgroep; beschrijven van de huidige werkwijze

- De leden van de werkgroep bespreken hoofdstuk B2.
- De werkgroep krijgt uitleg over de techniek van het vastleggen van een bedrijfsproces, toelichting over de keuze van de bedrijfsprocessen en bespreekt productgroepen en klantgroepen.
- De werkgroep brengt de bedrijfsprocessen in beeld (brainstormen met whiteboard en flipover of beamer) en bepaalt de raakvlakken met andere bedrijfsprocessen.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Stap 3B: Tweede opdracht aan de werkgroep; verbeteren van de huidige werkwijze

- De werkgroep bespreekt de concept-bedrijfsprocessen en werkt die verder uit.
- Per bedrijfsproces inventariseert de werkgroep de hulpmiddelen (sjablonen, checklists, formulieren, instructies en procedures).
- De werkgroepleden verzamelen de hulpmiddelen.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Stap 3C: Derde opdracht aan de werkgroep; vaststellen van de (nieuwe) bedrijfsprocessen

- Bespreek de concept-bedrijfsprocessen en leg eventueel een nieuwe ordening vast.
- Bespreek de hulpmiddelen van het bedrijfsproces (sjablonen, checklists, formulieren, instructies en procedures) en bepaal welke deel gaan uitmaken van het bedrijfsproces.
- De projectleider heeft alle documenten ontvangen die de leden van de werkgroep hebben verzameld en hij maakt een voorstel voor een format van de verschillende documentsoorten en stelt de code vast. Bespreek die ordening en leg die vast.
- De werkgroepleden krijgen nu de opdracht om voorstellen te maken voor de hulpmiddelen die nog ontbreken.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.
- De projectleider legt de keuzen van de werkgroep vast in een besluitvormingsdocument en bespreekt deze met het projectteam.

Start tweede bijeenkomst projectteam bedrijfsprocessen

- Het projectteam bespreekt de door de werkgroep uitgewerkte bedrijfsprocessen, de daaraan gekoppelde hulpmiddelen en documenten en stelt deze vast.

Einde tweede bijeenkomst projectteam bedrijfsprocessen

Voortgangsbijeenkomst transformatieteam

- De projectleider bedrijfsprocessen informeert het transformatieteam over de voortgang van de werkgroepen bedrijfsprocessen.

Stap 4A: Vierde opdracht aan de werkgroep; het benoemen van de proceseigenaar

- Bespreek de definitieve beschrijving van de geselecteerde bedrijfsprocessen, waarin is vastgelegd wie bij een proces is betrokken en wie de proceseigenaar is.
- De projectleider krijgt de opdracht om na te gaan of de voorstellen op instemming van de leidinggevende en het management kunnen rekenen.
- De proceseigenaar krijgt de opgave om met de betrokken medewerkers een voorstel te maken voor maatstaven en meetpunten in het proces. Dat voorstel staat op de agenda van de volgende bijeenkomst. Uitgangspunt is het vereiste einddoel van het proces.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Stap 4B: Vijfde opdracht aan de werkgroep; procesresultaten & RVB's

- De projectleider bespreekt van tevoren de keuze van de proceseigenaren met de leidinggevende(n).
- Onder leiding van de voorlopige proceseigenaar bespreekt de werkgroep de verzamelde procesmaatstaven en de persoonlijke prestatieresultaten.
- Bepaal de output – de resultaten – van het bedrijfsproces en de relevante persoonlijke prestatieresultaten binnen het bedrijfsproces.
- Stel daarvoor de normen vast en ga na hoe de procesmaatstaven en de persoonlijke prestatieresultaten, die nog niet worden bijgehouden, kunnen worden geregistreerd.
- Stel de lijst op met de gekozen procesmaatstaven en persoonlijke prestatieresultaten en maak afspraken over het terugkoppelen daarvan door de medewerker aan de leidinggevende die bij de procesresultaat is betrokken.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Stap 4C: Zesde opdracht aan de werkgroep; stel procesresultaten & RVB's vast

- Bespreek het terugkoppelen van de gekozen maatstaven en normen door de betrokken medewerker met de leidinggevendenden die bij het resultaatgebied en de procesresultaten zijn betrokken.
- Voer een RVB-sessie uit en stel het RVB-schema vast.
- Maak afspraken over huiswerk en feedback.

Stap 4D: Zevende opdracht aan de werkgroep; het bespreken van het eindrapport

- De projectleider heeft na de vorige sessie van de werkgroep het eindrapport opgesteld van het project. Het eindrapport bevat:
 - de uitgewerkte bedrijfsprocessen, compleet met proceseigenaren, resultaatgebieden, procesresultaten en de verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
 - de gekozen hulpmiddelen, sjablonen, checklists en dergelijke. Stel van de niet beschikbare documenten en instrumenten voor, wie en wanneer voor beschikbaarheid zorgt. Maak daarbij een inschatting van de doorlooptijd en de kosten;
 - de aanbevelingen over de aansluiting van de bedrijfsprocessen op de gebieden van de ICT en HRM;
 - een voorstel op welke wijze de verantwoordelijkheid voor het beheer (implementeren, beheersen en vernieuwen) van het systeem van de bedrijfsprocessen en het management ervan wordt ingebed in de staande organisatie.
- Bespreek het eindrapport in de werkgroep en maak afspraken over de aanpassing van het eindrapport op basis van deze bespreking.
- De projectleider stelt hierna het definitieve eindrapport samen voor het projectteam van de uitgewerkte bedrijfsprocessen, compleet met proceseigenaren, resultaatgebieden en procesresultaten en de bijbehorende verdeling van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Start derde bijeenkomst projectteam bedrijfsprocessen

- Het projectteam bespreekt het eindrapport en stelt het eindrapport met de bijbehorende planning van acties vast (en eventueel bij).
- De projectteamleider heeft een voorstel gemaakt om de organisatie intern te informeren over de nieuwe bedrijfsprocessen en de consequenties daarvan.

Einde derde bijeenkomst projectteam bedrijfsprocessen

Voortgangsbijeenkomst transformatieteam

- Het transformatieteam bespreekt het eindrapport en stelt het eindrapport met de bijbehorende planning van acties vast (en eventueel bij).
- Naar aanleiding van het voorstel van de projectteamleider om de organisatie intern te informeren, bepaalt het transformatieteam wie de OR en de medewerkers gaat informeren over de nieuwe bedrijfsprocessen en de consequenties daarvan.

Stap 5: Evalueren van de bedrijfsprocessen

- De projectleider maakt in een vroeg stadium afspraken over de wijze waarop de evaluatie van de invoering plaatsvindt.
- Evalueer de bedrijfsprocessen eens per jaar.

9 De atomen van de strategie

Het meest belangrijke, maar daardoor ook meest lastige deel van het maken van een ondernemingsplan is de formulering van een strategie. De formulering van de visie en missie en de verkenningen & analyses, de risicoanalyse en de discussie over concurrenten, nieuwe producten en samenwerking, brengen de opinies van de verschillende leden van het projectteam dichter bij elkaar.

Zoveel is zeker. Maar dat wil nog niet zeggen dat een strategie nu even snel kan worden verwoord. Daarvoor is de volgende benadering ontwikkeld.

Gebruik

De ervaring heeft geleerd dat het nooit ontbreekt aan plannen op deelaspecten, maar dat het verband met de strategie niet altijd even duidelijk is vastgelegd. Deze plannen bieden een uitstekend hulpmiddel om de gewenste strategie in beeld te krijgen. Tijdens het hele proces legt het projectteam, als er een activiteit is, deze vast op het navolgende actie-doelformulier. Het team ziet erop toe dat de activiteit wordt voorzien van een doel dat men er mee wil nastreven.

Een hulpmiddel om na te gaan of een evenwichtige verdeling van activiteit-doelcombinaties is bereikt, is het bijgevoegde schema per perspectief van de balanced scorecard. Het is de bedoeling om de verschillende combinaties te ordenen. Zo blijkt of er manco's zijn en waar die liggen.

• **Activiteit**

• **Doel**

De atomen van de strategie (Strategische doelen)

• **Markt & marketing**

• **Samenleving & staat**

• **Productie & proces**

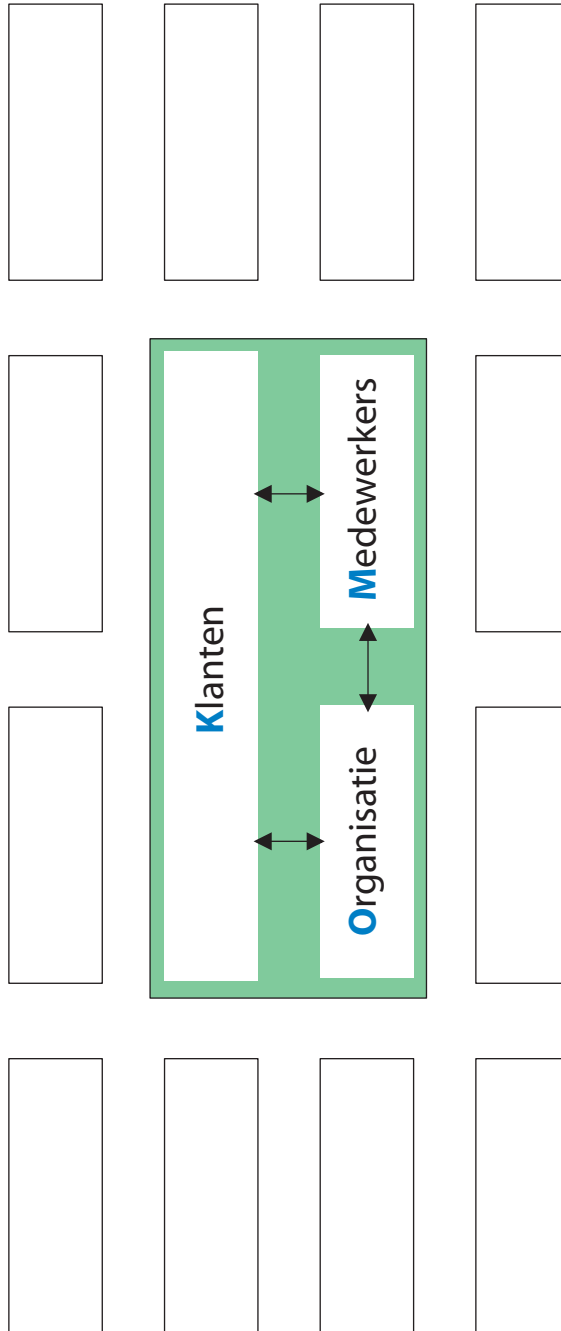
• **Mens & middelen**

De atomen van de strategie

Perspectief	Actie kort	Doel	Actie lang	Doel
Markt & marketing 1. De klanten 2. De producten				
Productie & proces 1. Technologie 2. Proces				
Samenleving & staat 1. Wetgeving 2. Maatschappelijk ondernemen				
Mens & middelen 1. Mensen en organisatie 2. Financiën en administratief				

MATRIX: DE ATOMEN VAN DE STRATEGIE

10 Het sjabloon van de draagconstructie



11 Definitieformulier balanced scorecard

De uitkomst van de discussie over de strategie leggen we vast in het sjabloon. Ter toelichting voegen we het overzicht van de activiteit-doelcombinaties toe. Bij het ingevulde sjabloon komt als bijlage maximaal een halve A4 met uitleg op de specifieke onderdelen en hun samenhang. De draagconstructie verbeeldt de strategie en kan nu in maximaal twintig woorden worden samengevat. Het is de bedoeling om ervoor te zorgen dat de strategie eenvoudig gecommuniceerd kan worden met de belanghebbenden zoals medewerkers, Raad van Commissarissen, banken en overheid.

Het is de bedoeling om de balanced scorecard elk jaar te herzien. Die jaarlijkse herziening biedt als voordeel, dat er niet gelijk een perfecte balanced scorecard moet zijn. Elk jaar krijgt het management immers kans op revanche. Bovendien is het zo mogelijk om te leren van eerdere fouten. Daarvoor is het wel nodig om precies te weten wat ten grondslag lag aan het ontwerpen van de balanced scorecard een jaar geleden. Dat kan door de verschillende onderdelen van de balanced scorecard (bouwstenen, succesfactoren en prestatie-indicatoren) duidelijk te omschrijven met een definitie en een doelstelling. Dat kan niet fout gaan. De definitie die de opsteller aan een begrip geeft, kan wellicht wetenschappelijk niet juist zijn, maar dat is niet interessant. Interessant is wat de opstellers als definitie zien, van daaruit werken zij immers. Voor de doelstelling geldt hetzelfde. Het is verstandig om te hebben vastgelegd wat een jaar geleden de doelstelling was.

Het navolgende definitieformulier biedt de ruimte om per bouwsteen, definitie en doelstellingen vast te leggen en de onderliggende actie-doelcombinaties bij te voegen. Vervolgens is er ruimte om de succesfactor te benoemen en ook daarvan de definitie en de doelstelling te geven. Daarna is er plaats voor de prestatie-indicatoren, een definitie en hun doel. Het doel is nu wel concreet meetbaar en eenvoudig, tijdgebonden, expliciet en relevant geformuleerd (Meter).

Bouwsteen:					
Definitie: Max. 20 woorden			Doelstelling: Max. 20 woorden		
Nr.	Actie		Doel		
1					
2					
..					
x					
Succesfactor:					
Definitie: Max. 20 woorden			Doelstelling: Max. 20 woorden		
SF	Nr	Prestatie-indicator	Definitie	Periode	Norm
	1				
	2				

12 Kaartjes voor succesfactoren

Succesfactor
Bouwsteen
Perspectief
Definitie
Doelstelling

Succesfactor
Bouwsteen
Perspectief
Definitie
Doelstelling

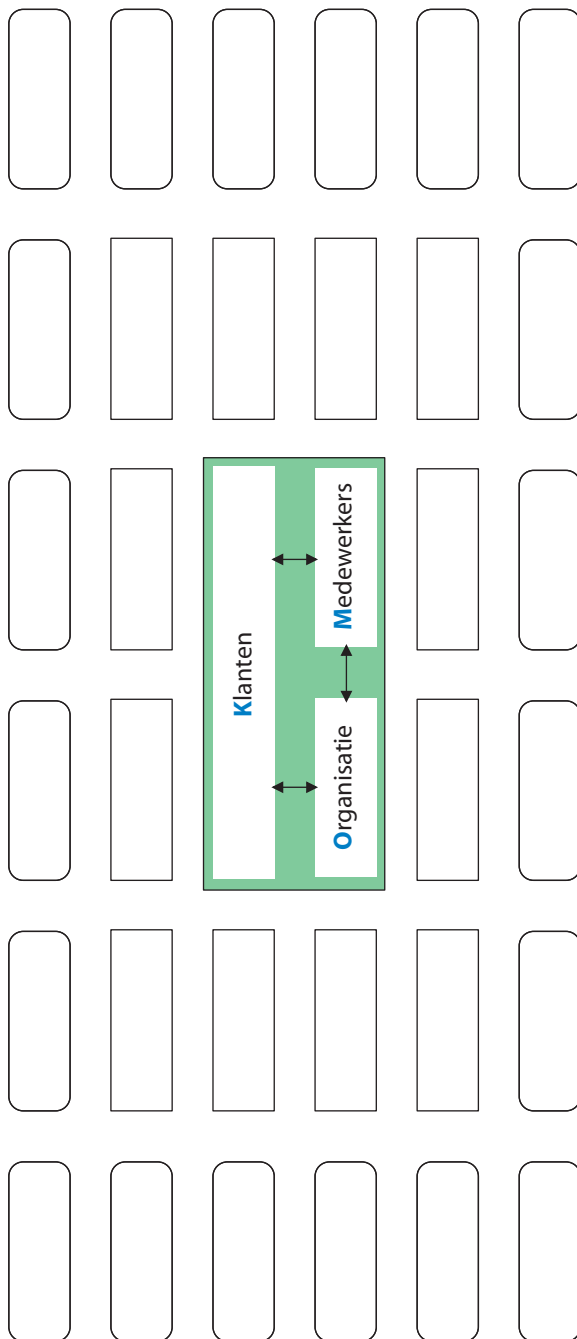
Succesfactor
Bouwsteen
Perspectief
Definitie
Doelstelling

Succesfactor
Bouwsteen
Perspectief
Definitie
Doelstelling

Succesfactor
Bouwsteen
Perspectief
Definitie
Doelstelling

Succesfactor
Bouwsteen
Perspectief
Definitie
Doelstelling

13 Sjabloon voor het raamwerk



14 Kaartjes voor prestatie-indicatoren

Prestatie-indicator
Succesfactor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar : Eenvoudig : Tijd : Expliciet : Relevant :
Norm/doel :

Prestatie-indicator
Succesfactor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar : Eenvoudig : Tijd : Expliciet : Relevant :
Norm/doel :

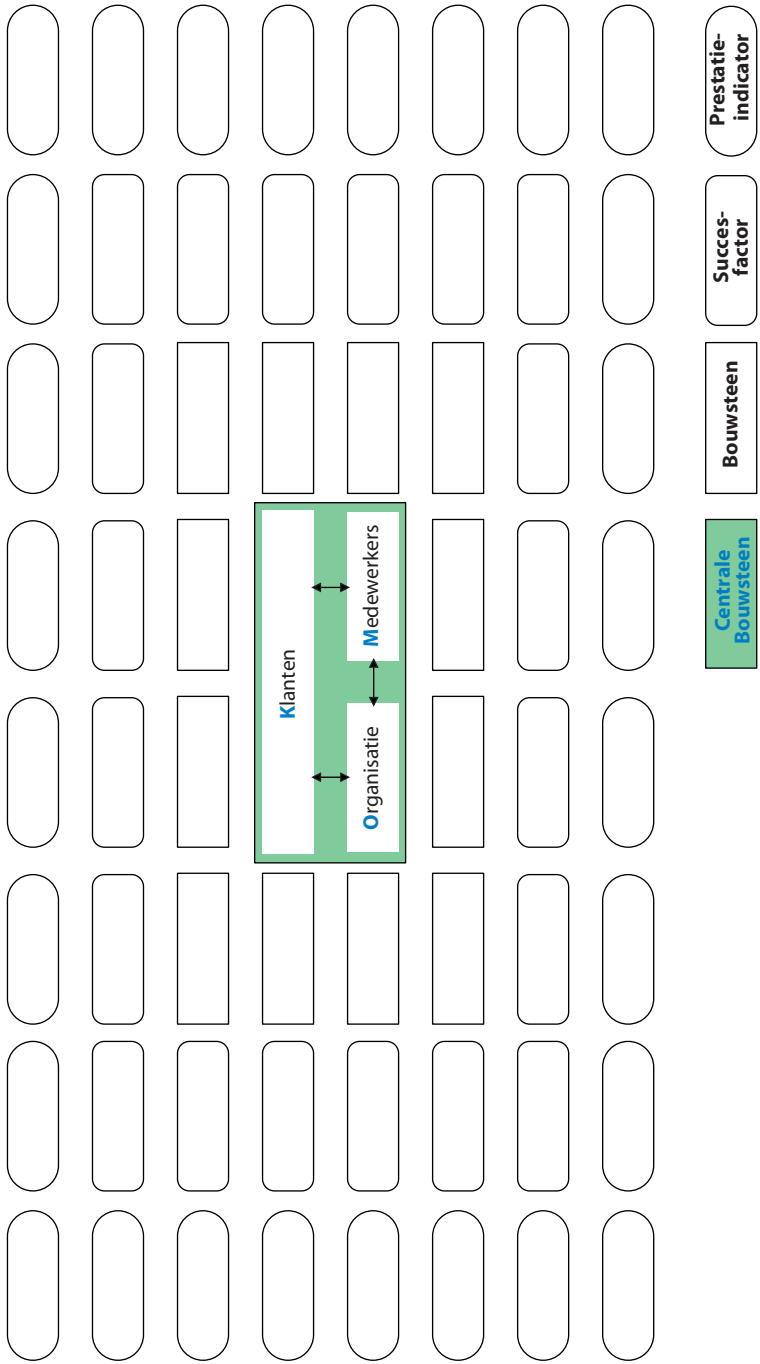
Prestatie-indicator
Succesfactor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar : Eenvoudig : Tijd : Expliciet : Relevant :
Norm/doel :

Prestatie-indicator
Succesfactor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar : Eenvoudig : Tijd : Expliciet : Relevant :
Norm/doel :

Prestatie-indicator
Succesfactor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar : Eenvoudig : Tijd : Expliciet : Relevant :
Norm/doel :

Prestatie-indicator
Succesfactor
Definitie
Motor PI :
Meetbaar : Eenvoudig : Tijd : Expliciet : Relevant :
Norm/doel :

15 Sjabloon voor het schaalmodel van de onderneming



16 Voorbeeld rapportageformulier: prestatie-indicator

Het formulier per indicator is bedoeld om in één oogopslag kennis te kunnen nemen van de stand van de indicator. Daarvoor verdient het aanbeveling om de gegevens zowel in cijfers als in grafiekvorm op te nemen. Om iedereen bij de les te houden, zijn op het formulier de definities en doelstellingen te vinden en verder de kern van de analyse en de daaruit voortvloeiende voorstellen voor acties. Het geheel wordt gecombineerd met noodzakelijk administratieve informatie. Het formulier biedt ruimte aan de volgende informatie:

- Nummer: Elke PI heeft een eigen nummer.
- PI: Naam van de prestatie-indicator.
- Datum: Datum waarop de rapportage is opgesteld.
- Verantwoordelijk: De naam van degene die verantwoordelijk is voor het (laten) invullen van de rapportage, de analyse en de voorgestelde reactie.
- SF: Naam van de succesfactor waartoe de PI behoort.
- Definitie SF: Definitie.
- Doelstelling SF: Doelstelling.
- Definitie PI: Definitie.
- Norm PI: Doelstelling.
- Analyse: Korte analyse van de cijfers met een omschrijving van de afwijking van de norm en de dieper liggende redenen.
- Acties: Voorstel voor het nemen van maatregelen ter verandering van het resultaat.
Het belangrijke deel van de rapportage is de analyse van de cijfers en de conclusies in de vorm van voorgestelde en/of lopende acties om de prestaties te beïnvloeden. Dergelijke acties moeten voorzien zijn van een planning. Eventuele voorstellen voor de inzet van middelen kunnen hier worden vermeld.
- Periode: Periode waarop de cijfers betrekking hebben.
De cijfers over de indicator zelf zijn natuurlijk het belangrijkste onderdeel van de rapportage. Deze moeten zo prominent mogelijk voor het voetlicht komen. Het verdient aanbeveling naast de cijfers ook voor een grafische weergave te zorgen. Bovendien moeten van gegevens ook de historische ontwikkelingen zijn weergegeven.
- Historie: Zelfde periode in eerdere jaren.
- Behandeld: In de vergadering van het MT <datum>.
- Besluit: Het besluit over de voorgestelde maatregelen.

Nr.:	PI:	Motor/meter	Datum:
Verantw.:		SF:	
Definitie PI		Definitie SF	
Norm:		Doelstelling:	
Analyse:		Acties:	
Periode:		Historie:	
Behandeld:	MT van datum:	Besluit	

17 Agenda medewerkersvergadering balanced scorecard

De agenda startbijeenkomst (totaal benodigde tijd 2 uur)		
Tijdsduur	Door	Onderwerp
5 minuten	Directeur	Aanleiding voor en doelstelling van de balanced scorecard
5 minuten	Directeur	Strategie en succesfactoren
10 minuten	Projectteam	Spelregels en gebruiksaanwijzing
15 minuten	Projectteam	Prestatiemeters en prestatie motoren
10 minuten	Allen	Discussie
15 minuten		Pauze
5 minuten	Directeur	Het model
5 minuten	Allen	Discussie
30 minuten	Medewerkers	Reacties in groepen op SF's en PI's
15 minuten	Allen	Presentatie en discussie
5 minuten	Directeur	Planning vervolgvactiteiten
		Afsluiting met versnaperingen

18 De stappen op een rij (2e helft: balanced scorecard)

Stap 6: Het samenstellen van het projectteam bedrijfsinformatie

- De projectleider heeft een projectplan opgesteld en de noodzaak onderbouwd om de bedrijfsinformatie te (her)ontwerpen (het doel volgt daaruit). Ook zijn het gewenste kwaliteitsniveau en de randvoorwaarden benoemd in termen van kosten, inzet van medewerkers en tijd.
- De projectleider verzamelt in overleg met de leden van het transformatieteam per bouwsteen de definitie en doelstelling (zie definitieformulier bijlage 11).
- De projectleider bepaalt de samenstelling van het projectteam en informeert de leden van het projectteam over het voornemen om de bedrijfsinformatie te herzien en hun bijdrage daarin.
- De projectleider organiseert de eerste bijeenkomst van het projectteam. Het projectteam wijst een secretaris aan en legt de data van de bijeenkomsten vast.

Start eerste bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

- Bespreek het ondernemingsplan en de daarin uitgewerkte strategie.
 - Stel per bouwsteen definitie en doelstelling vast (zie definitieformulier bijlage 11).
- Ter voorbereiding van de bijeenkomst lezen de projectteamleden deel B van dit boek. Daardoor zijn de leden op de hoogte van het traject en beschikken allen over dezelfde theoretische kennis.
- Bespreek de denkbeelden achter de balanced scorecard.
- Definieer de relatie van de balanced scorecard met de managementinformatie en de persoonlijke voortgangsinformatie voor medewerkers.
- Stel het doel van het gaan werken met de balanced scorecard vast (doelmatigheid, doeltreffendheid, flexibiliteit of creativiteit). Wijs een teamlid aan die de motivatie in een halve A4 toelicht.
- Het projectteam bespreekt het door de projectleider opgestelde projectplan en neemt een besluit over doel, kwaliteit en randvoorwaarden.

Einde eerste bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

Voortgangsbijeenkomst transformatieteam

- Het door de projectleider bedrijfsinformatie opgestelde projectplan is naar aanleiding van de bespreking binnen zijn projectteam door hem aangepast. Het transformatieteam bespreekt het aangepaste projectplan en stelt het vast.

Stap 7: Succesfactoren

Start tweede bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

- Verzamel in korte brainstormsessies voor elk onderdeel van de strategie de succesfactoren en bepaal per bouwsteen welke relevant zijn voor het succes van de onderneming (zie bijlage 12).
- Het teamlid dat een bouwsteen heeft voorzien van definitie en doelstelling moet voor de volgende bijeenkomst een definitie en doelstelling van de succesfactor ter bespreking aanleveren (zie bijlage 11).
- Een teamlid tekent het raamwerk door aan de bouwstenen in de draagconstructie de gekozen succesfactor(en) te koppelen (zie voor een sjabloon van het raamwerk bijlage 13).

Einde tweede bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

Stap 8: Prestatie-indicatoren en het schaalmodel

Start derde bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

- Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.
 - Stel de motivatie vast van het doel met de balanced scorecard.
 - Stel doelstelling en definitie van de succesfactoren vast.
 - Stel het raamwerk vast.
- Verzamel in korte brainstormsessies voor een succesfactor de prestatie-indicatoren.
- Bespreek de mate waarin de indicatoren voldoen aan Meter.
- Bepaal welke combinatie voldoende inzicht geeft in het succes van een bouwsteen.
- Teken in het raamwerk de prestatie-indicatoren, achterhaal de manco's en vul ze in.
- Het teamlid dat een bouwsteen en de bijbehorende succesfactor(en) heeft voorzien van definitie en doelstelling, moet voor de volgende bijeenkomst ook de definitie en doelstelling (norm) van de bijbehorende prestatie-indicatoren aanleveren. Bovendien moet dit teamlid handmatig de recente en de historische gegevens verzamelen over de indicator en deze met behulp van het formulier uit bijlage 16 presenteren.
- Behandel volgende indicator(en).
- Een teamlid tekent het schaalmodel van de corporatie compleet met alle succesfactoren en de gekozen prestatie-indicatoren.

Einde derde bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

Stap 9: Prestatie-indicatoren

- Nadat alle indicatoren zijn gevonden, stelt de projectleider op basis van het gemaakte huiswerk, opgedragen in de derde bijeenkomst, een concept-eindrapport op. Daarin onderbouwt hij het schaalmodel van de corporatie vanuit de definities en doelstellingen van de bouwstenen, succesfactoren en de prestatie-indicatoren.
- De projectleider maakt een voorstel voor de presentatie van de balanced scorecard aan de medewerkers.

Start vierde bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

- Bespreek het concept-eindrapport met daarin verwerkt de besluiten van de vorige bijeenkomst.
 - Stel de gekozen indicatoren vast.
 - Bepaal wie verantwoordelijk is voor welke prestatie-indicator.
 - Stel definitie en de norm van de indicatoren vast.
 - Stel het concept van het schaalmodel vast.
- Bespreek de wijze waarop de balanced scorecard binnen de onderneming het beste kan worden geïntroduceerd.
- Bespreek de agenda voor de voorlichtingsbijeenkomst en stel vast wie wat vertelt en bespreekt en wat telkens de boodschap is die moet worden overgebracht.
- Wijs een lid van het projectteam aan die de bijeenkomst verder gaat voorbereiden.

Einde vierde bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

Voortgangsbijeenkomst transformatieteam

- Het transformatieteam bespreekt het concept-eindrapport en stelt het concept-eindrapport van de ontworpen balanced scorecard vast (en eventueel bij).
- Naar aanleiding van het voorstel van de projectteamleider om de organisatie intern te informeren, bepaalt het transformatieteam wie de OR en de medewerkers gaat informeren over de balanced scorecard en de consequenties daarvan.

Stap 10: Normen en rapporten

- Voor de vierde bijeenkomst verspreidt de projectleider het sjabloon van een rapportageformulier aan degenen die verantwoordelijk zijn voor een prestatie-indicator. Deze medewerker vult het formulier in en neemt het mee naar de vierde bijeenkomst.
- Op basis van de ingevulde formulieren per indicator, maakt de projectleider een voorbeeld van balanced scorecard-maandrapport.

Start vijfde bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

- Bespreek het verslag en de besluiten van de vorige bijeenkomst.
 - Bespreek de wijzigingen van transformatieteam in het eindrapport.
 - Evalueer de bijeenkomst en de bespreking met de medewerkers en bespreek of de balanced scorecard aanpassing behoeft.
 - Is het schaalmodel van de onderneming nog steeds correct? Zo ja, stel deze dan nu definitief vast.
 - Zijn de succesfactoren correct? Zo ja, stel ze vast.
 - Zijn de prestatie-indicatoren correct? Zo ja, stel ze vast.
 - Zijn de rapportageformulieren correct? Zo ja, stel ze vast.
 - Zijn de normen correct? Zo ja, stel ze vast.
- Bespreek het standaard rapportageformulier uit bijlage 16 en stel de lay-out van het formulier vast.
 - Bespreek de ingevulde formulieren per indicator.

- Bespreek het maken van de rapportageformulieren. Bepaal hoe het productieproces het beste kan verlopen. Wijs een van de leden van het projectteam (bij voorkeur de controller) aan, die het proces op hoofdlijnen op een A4 uitschrijft.
- Bespreek de planning. Wijs een van de leden van het projectteam aan om de planning op een A4 nader uit te werken.
- Bespreek de inpassing van de balanced scorecard in de managementkalender en wijs een van de leden van het projectteam aan om de managementkalender op een A4 uit te werken.

Einde vijfde bijeenkomst projectteam bedrijfsinformatie

Voortgangsbijeenkomst transformatieteam

- Het transformatieteam bespreekt het definitieve eindrapport en stelt het definitieve eindrapport van de ontworpen balanced scorecard vast (en eventueel bij).

De Stap 11: Afsluiting van transformatieproject

De projectleider van het transformatieteam stelt een plan van aanpak op om leidinggevend en om ze de kenmerken daarvan aan te leren. De projectleider stelt het eindrapport samen.

Start afsluitende bijeenkomst transformatieteam

- De deelnemers van het transformatieteam lezen ter voorbereiding van de bijeenkomst het plan van aanpak om leidinggevend te trainen in positief leiderschap en het eindrapport.
- Bespreek het plan van aanpak om leidinggevend te trainen in positief leiderschap.
- Bespreek het eindrapport en stel het (na aanpassing) formeel vast.
- Directeur-bestuurder én MT informeren de OR, de Raad van Commissarissen en de medewerkers – via het afdelingsoverleg – over het resultaat om vanuit een herontwerp van de bedrijfsprocessen en de bedrijfsinformatie, de doelmatigheid van de corporatie te verbeteren en de stijl van leidinggeven daar op aan te passen.

Einde afsluitende bijeenkomst transformatieteam

19 Rolverdeling bij veranderopdrachten

Bij een reeks veranderingen als gevolg van het beschrijven van de werkprocessen, kan het handig zijn om een standaard aanpak voor de opzet van een veranderproject te hebben. De basis wordt gelegd door een duidelijke rolverdeling.

<p>MT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Leiden en vormgeven van het verbeteringsproces op korte en lange termijn. ● Zorgen voor de noodzakelijke randvoorwaarden. ● Starten van activiteiten voor kwaliteitsverbetering in de organisatie. ● Zichtbaar maken van de resultaten van kwaliteitsverbetering. ● Zorgen voor de marketing van kwaliteitsverbetering in de organisatie. ● Zowel individueel als in groepsverband uitdragen van het belang van kwaliteitsverbetering voor de organisatie.
<p>Verantwoordelijk MT-lid</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Zorgdragen, in overleg met de 'initiatiefnemer', voor een heldere definiëring van het op te lossen vraagstuk, het beoogde resultaat en de te ondernemen acties. ● Creëren van de noodzakelijke randvoorwaarden zodat het verbeterteam optimaal kan functioneren. ● Steun geven aan de 'initiatiefnemer' en beschikbaar zijn voor het verbeterteam. ● Op de hoogte houden van de stuurgroep over de voortgang van het project. ● Ondersteunen van de implementatie van de projectresultaten in de organisatie.
<p>Initiatiefnemer</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Op participatieve wijze leiden van het verbeterteam. ● Stelt werkwijzen voor, benoemt activiteiten en mijlpalen. ● Raadpleegt waar nodig het verantwoordelijk MT-lid en houdt deze op de hoogte van de voortgang. ● Belegt bijeenkomsten van het team, bereidt deze voor en zorgt voor afspraken-/actielijsten. ● Is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eindresultaat. ● Draagt zorg voor de presentatie aan de stuurgroep en aan andere belanghebbenden. ● Geeft zijn of haar commitment aan kwaliteit en draagt de resultaten van het eigen project uit.
<p>Verbeterteam-leden</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Geven werkkracht aan het team. ● Brengen specifieke deskundigheid in over bepaalde disciplines en/of delen uit de organisatie. ● Gebruiken hun eigen netwerk in de organisatie om draagvlak te krijgen voor datgene waar het projectteam aan werkt. ● Helpen om een feitelijk en onbevooroordeeld beeld te creëren van het vraagstuk, om op basis daarvan aan structurele oplossingen te werken.

Over de auteur

Dr. ir. Aldert Dreimüller is opgegroeid in Maastricht. Hij is afgestudeerd aan de TH Delft waar hij Bouwkunde studeerde. Vervolgens volgde hij de studie Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Begin 2008 promoveerde hij daar op het onderwerp verandermanagement. Sinds zijn studie is hij vanuit diverse posities betrokken bij de volkshuisvesting: als onderzoeker bij het EIB, als projectcoördinator bij DHV, als hoofd afdeling Volkshuisvesting en Stadsvernieuwing in Breda en tot 1996 als directeur van corporatie VtV in Deventer. Als directeur van roAg (Rotterdamse Organisatie Advies Groep) is hij inmiddels actief als organisatieadviseur en interim-manager in de bouwnijverheid en de corporatiebranche. In 2008 en 2009 is hij tevens als adjunct professor verbonden aan de Universiteit Maastricht Business School. Hij is auteur van tien managementboeken en heeft een groot aantal directies begeleid bij het ontwikkelen van hun bedrijf en het implementeren van een strategie.

Managementboeken voor corporaties

Managementboekenreeks

Het ondernemingsplan voor de corporatie in de 21e eeuw, A. Dreimüller, Nestas/Aedes, Almere, 1999.

De balanced scorecard voor corporaties, A. Dreimüller, Nestas/roAg, Almere, 2001.

INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties, E. Fokkema en A. Dreimüller, Nestas/roAg/Atrivé, Almere, 2002.

Bedrijfsprocessen bij corporaties, A. Dreimüller en F. Wittebol, Nestas/roAg/Atrivé, Almere, 2004.

Human resource management bij corporaties, F.J. Snoeks, en A. Dreimüller, Nestas/roAg/Atrivé, Almere, 2005.

Organisatiecultuur bij corporaties, A. Dreimüller en M. de Loor, Nestas/roAg/Atrivé, Almere, 2006.

Veranderen is voor anderen. Een onderzoek naar verandermanagement bij woningcorporaties, A. Dreimüller, roAg, Almere, 2008.

Handboek voor waarzeggers, K. Mulder, Nestas/roAg/Laagland'advies, Almere, 2010.

Praktijkboekenreeks

Corporaties & Vastgoedsturing, M. Eskinasi, Nestas/roAg/Atrivé, Almere, eerste druk 2006, tweede druk 2008.

Corporaties & Energieprestatie, K. Go, Nestas/roAg, Almere, 2008.

Corporaties & Sturen met kengetallen, A. Vlak, Nestas/roAg/aeDex, Almere, 2008.

Geraadpleegde bronnen

- Aedes, *Corporaties excelleren. Grip op het bedrijf*, Aedes, Hilversum, 2007.
- Aedes, *Corporaties optimaliseren. Grip op het bedrijf*, Aedes, Hilversum, 2007.
- Aedes, *De cultuurscan*, een instrument om de organisatiecultuur te meten en te veranderen, Aedes, Hilversum, 2009.
- Ahaus, C., de Heer, A. en Swinkels, W., *ISO 9000:2000-serie, strategie en aanpak*, Kluwer, Deventer, 2001.
- Ahaus, C. en Diepman, F., *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*, Kluwer, Deventer, 1998.
- Algra, I., *Excellent presteren, visie op betere bedrijfsvoering*, KPMG, Amstelveen, 2009.
- Ardon, A., *Klantgestuurde teams. Ontwerp, besturing en ontwikkeling*, Business Contact, Amsterdam, 2001.
- Belbin, M., *Teamrollen op het werk*, Academic Service, Den Haag, 1998.
- Bouwmans, R. en O. Piekhaar, *Eigentijds maatschappelijk ondernemen in de praktijk. Door 32 corporaties in beeld gebracht*, Aedes, Hilversum, 2007.
- Bouwmans, R. en O. Piekhaar, *Eigentijds maatschappelijk ondernemen. Een praktische handreiking voor woningcorporaties*, Aedes, Hilversum, 2006.
- Bruijn, H. de, *Managers en professionals, over management als probleem en als oplossing*, Academic Service, Den Haag, 2008.
- Cameron, K., *Downsizing, quality and performance*, In Cole, R., *The Fall and Rise of the American Quality Movement*, Oxford University Press, New York, 1995.
- Cameron, K., *Positief Leiderschap, de brug naar opzienbarende prestaties*, roAg, Maastricht, 2009.
- Cameron, K., Dutton, J., en Quinn, R., *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003.
- Cameron, K. en Quinn, R., *Diagnosing and changing Organizational Culture, based on the competing values framework*, Josey-Bass, San Francisco, 2006.

- Deming, W.E., *Quality, Productivity and competitive position*, Cambridge University Press, 1982.
- Dietz, J., *Introductie tot DEMO, van informatietechnologie naar organisatietechnologie*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1996.
- Dorr, D., *Presteren met processen. Procesmanagement voor dienstverlenende organisaties*, Kluwer, Deventer, 2001.
- Dreimüller, A., *Het cultuurspel*, Academic Service, 2008.
- Fayol, H., *General and Industrial Management*, Pitman, London, 1949.
- Handy, *Understanding organizations*, Penguin Books, Hammersworth, 1976.
- Handy, *Understanding voluntary organizations*, Penguin Books, Hammersworth, 1988.
- Hardjono, T., *Ritmiek en organisatiedynamiek, vierfasenmodel*, Kluwer, 1999.
- Hardjono, T. en Bakker, R., *Management van processen, identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*, Kluwer, Deventer, 2002 (2^e druk).
- Hardjono, T., e.a., *Procesmanagement en de SqEME-benadering*, Kluwer, Deventer, 2002.
- Harrison, Roger, Stokes, Herb., *Diagnosing Organizational Culture*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Fransisco, 1992.
- Heegde, ir. J. ter, *Actiegericht procesmodel, naar de kern van de zaak*, Architectuur & Informatie, nr. 3, 2000.
- Hersey, P., *Situationeel leiding geven*, Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1996.
- Hesselink, D. en Sanders, J., *FLOW Arbeidsmarktonderzoek corporaties 2007*, FLOW, 2007.
- Huijben, M. en Geurtsen, A., *Heeft iemand de overheid gezien? Een beproefde methode om de overheid te managen*. Academic Service, Den Haag, 2008/de Volkskrant, 26/2/2010 E7, Overhead gemeente kan fors omlaag.
- Kaplan, R. en Norton, D., *De strategie in kaart gebracht*, Contact, Amsterdam, 2004.
- Kaplan, R. en Norton, D., *Focus op strategie*, Contact, Amsterdam, 2001.

- Maslow, A., *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1943.
- McGregor, D., *The Human Side of Enterprice*, McGRaw-Hill, New York, 1960.
- Mintzberg, H., *Opkomst en ondergang van strategische planning*, Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Mintzberg, H., *Strategievorming: tien scholen*, Academic Service, Schoonhoven, 1994.
- Nelson, L. en Burns, F., *Topprestatie-programmering, een schema voor de transformatie van organisaties*, In J. Adams, *Transformatie*, Lemniscaat, Rotterdam, 1984.
- Nieuwenhuis, M., *The Art of Management. Deel 1 Strategie en Structuur*, 2003-2010.
- Peters, T., en Waterman, R., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, 1982.
- Porter, M., *Concurrentiestrategie*, Veen, Amsterdam, 1990 (*Competitive strategy*, The free press London, 1980).
- Porter, M., *Concurrentievoordeel*, Veen, Amsterdam, 1992 (*Competitive advantage*, The free press London, 1985).
- Quinn, R., *Becoming a master manager*, Wiley, New York, 1996 (*Handboek managementvaardigheden*, Academic Service, Schoonhoven, 1997).
- Quinn, R., *Beyond rational management*, Jossey-Bass, London, 1988. (*Persoonlijk meesterschap in management*, Schoonhoven, Academic Service, 1998).
- Quinn, R., *Building the bridge as you walk on it*, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
- Quinn, R., *Lift*, Academic Service, 2010.
- Rampersad, H., *Total performance scorecard, een speurtocht naar zelfkennis en competentieontwikkeling van lerende organisaties*, Scriptum Management, Schiedam 2002.
- Senge, P., *The fifth Discipline, the art and practice of the learning organization*, Doubleday Currency, New York, 1990.
- Simons, R., *Performance measurement & Control; Systems for implementing strategy*, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

- Sociaal Economische Raad, *Ondernemerschap voor de publieke zaak*, Den Haag, 2005.
- Starreveld, R., *Leer van de administratieve organisatie*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1962.
- Taylor, F., *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, New York, 1911.
- Woertman, J., *Alles wat je al wilde weten over competentie management*, The Question Library, 2003.