

Succesmanagement

Succesvolle doelbereiking en kostenbesparing gaan hand in hand

Bestuurders willen graag succesvol hun doelen halen, maar laten kansen liggen waarmee ze hun succes kunnen vergroten. Dit gebeurt zowel in de publieke sector als ook in het bedrijfsleven.

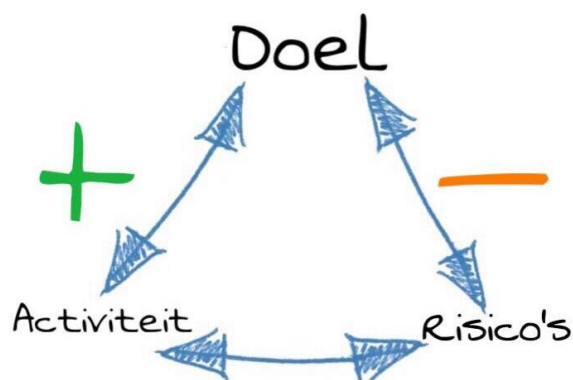
Een onderzoek van Ruud Bouwman¹ naar 250 organisaties in Nederland leert ons dat er drie essentiële oorzaken zijn waardoor organisaties matig of onvoldoende presteren:

1. Geen duidelijke doelen
2. Onvoldoende risicomanagement
3. Onvoldoende management informatie.



Succesmanagement

Succesmanagement richt zich min of meer ook op deze drie oorzaken en stelt ze als basis voor succes. Bij succesmanagement draait het om de relatie tussen doelen, activiteiten en risico's om zo effectief en succesvol mogelijk doelen te bereiken.



In de praktijk van alle dag is succes vaak weerbarstig. Er wordt hard gewerkt, maar we komen vaak minder snel vooruit dan gehoopt.

Drie elementen staan centraal in succesmanagement:

- 1) Heldere doelen
- 2) Juiste activiteiten
- 3) Belangrijkste risico's

1) Heldere doelen

Met stip op 1 staat het ontbreken van een duidelijke doelstelling. Geen consensus in het bestuur of geen duidelijk geformuleerd doel, leidt ertoe dat de organisatie geen duidelijke richting heeft waar ze naar toe moet werken.

Voorbeeld: Management is niet effectief door gebrek aan doelen

De Raad van Bestuur van een bedrijf met zo'n 2000 medewerkers was ontevreden over de laag managers onder hen. Zij pakten hun taken onvoldoende zelfstandig op. De adviseur die het bestuur strategisch begeleidde vroeg daarop naar de bedrijfsdoelstelling. Het viel een minuut stil, waarop de CEO zei dat ze wilden groeien en een omzetstijging wilden realiseren. Dit werd meteen ter discussie gesteld door de CFO die stelde dat de focus ligt op het behalen van meer winst. Doelstellingen die op gespannen voet staan met elkaar. Lange termijn versus korte termijn. Wat betekent dat voor de 50 managers in de organisatie die elke dag weer keuzes moeten maken? Onduidelijkheid! En deze onduidelijkheid leidde ertoe dat een ieder naar eigen eer en geweten keuzes maakte en regelmatig op onbegrip stuitte bij de Raad van Bestuur. In de ogen van de Raad van Bestuur deden ze namelijk niet altijd de juiste dingen. Het probleem lag hier echter niet bij de hard werkende managers, maar bij de Raad van Bestuur die geen duidelijke doelen en kaders stelde waar de managers hun beslissingen op konden baseren.

Onderstaande plaatjes zijn een metafoor voor de organisatie met en zonder duidelijk doel. In de linker boot ontbreekt een duidelijk doel. Afdelingsmanagers maken zelf naar beste eer en geweten hun keuzes. Een ieder doet zijn best en de boot komt ook vooruit, dankzij een ieder zijn individuele inspanning. In het rechter plaatje is er een duidelijke doelstelling die gedragen wordt door alle teamleden. Daardoor wordt er beter samengewerkt. Het resultaat is dat het doel sneller wordt bereikt en ook nog eens met minder middelen. Stap 1 op weg naar een succesvolle doelbereiking is dan ook een door het team gedragen heldere doelstelling. Daarna is training vereist om daadwerkelijk succesvol het doel te halen. Het belangrijkste van een doel is dat het richting geeft aan de organisatie. Veel organisaties beschikken over het onbenutte potentieel om veel meer te doen met dezelfde mensen (of hetzelfde met minder mensen). En dat begint met een duidelijke doelstelling.

Bouwman beschrijft in zijn boek zo'n 250 bekende organisaties die door een gebrek aan een doelstelling of door het ontbreken van alignment in het bestuur niet de transformatie kunnen maken van een roeiboot naar een heren8. Klassiek voorbeeld is DAF, die een productiedirecteur had met een eigen doelstelling om zoveel mogelijk trucks te produceren. De commercieel directeur kreeg de trucks niet verkocht en het bedrijf ging ten onder aan het opgehoopte kapitaal in de vorm van een grote parkeerplaats onverkochte DAF trucks.



Publieke organisaties: Politiek versus concrete doelen

Publieke organisaties kenmerken zich door een grote verscheidenheid aan producten en diensten. Dat leidt tot meerdere programma's met meerdere doelen.

Complicerende factor in een politieke omgeving is dat politici hun doelen graag met opzet een beetje 'fuzzy' houden zodat ze er niet hard op kunnen worden afgerekend. Voor de organisatie geeft dit echter minder duidelijkheid. Een oplossing is om onder de politieke doelen, zoals bijvoorbeeld een coalitie akkoord, een ambtelijke vertaling te maken naar concrete interne doelen. Deze interne doelen helpen dan richting te geven aan de organisatie.

2) Juiste activiteiten

Medewerkers voeren heel veel activiteiten uit om hun doelen te bereiken. Maar leveren die allemaal wel een bijdrage aan de gewenste doelbereiking? Of doen ze dit slechts gedeeltelijk? Of zijn er andere alternatieve activiteiten denkbaar die minder kosten en toch effectiever zijn? Met behulp van een Beleidscanvas wordt de kosteneffectiviteit van activiteiten gerelateerd aan de gestelde doelen. Dit geeft inzicht voor aanpassing of alternatieve activiteiten die vaak ook direct tot structurele besparing leiden.

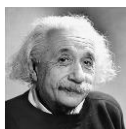
Partners leveranciers	Kosten	Activiteit	Doel	Effect	Klantrelatie	Doelgroep
					Klantervaring	
Middelen		Risico's activiteit	Risico's doel	Stromen		

Voorbeeld: Meer succesvolle doelbereiking en € 900k besparing

Gemeente X heeft als doel vanuit de WMO om de eenzaamheid onder ouderen terug te dringen. Daarvoor worden ouderen 3 dagdelen per week met busjes naar een zorgaanbieder gebracht voor recreatieve bezigheden. De kosten hiervoor bedragen € 1,4 miljoen per jaar. Veel ouderen blijken bij nadere bestudering van data in slechts enkele wijken te wonen waar ook publiek toegankelijke buurtcentra aanwezig zijn. De gemeente kan 60% van de ouderen activiteiten in buurtcentra op loopafstand aanbieden gedurende 5 dagen per week. Voor de begeleiding worden 2 nieuwe medewerkers aangetrokken voor € 100k. De besparing voor de gemeente is ongeveer € 900k per jaar. Daarnaast biedt zij ook nog een veel beter maatschappelijk rendement door 5 dagen per week activiteiten aan te bieden en de zelfredzaamheid van ouderen zoveel mogelijk te stimuleren.

Out of the box denken

Creatief en 'out of the box' denken is belangrijk om effectiever een doel te bereiken. In het voorbeeld van de hiervoor genoemde eenzame ouderen is gebruik gemaakt van data-analyse en het durven loslaten van het bestaande. Ook bij gemeenten speelt het voorbeeld van jeugdzorg waar creatief denken van belang is. Niet denken vanuit het budget (€ 600 miljoen tekort) maar hoe kunnen we de jeugdzorg beter maken? (sinds de decentralisatie is het aantal zelfmoorden onder de jeugd ongeveer anderhalf keer zo hoogⁱⁱ). Dus niet denken vanuit de wijkteams, maar vanuit de keten. Wie kan het beste signaleren? (bijvoorbeeld scholen), Wie kan het beste indicatie stellen? Wijkcoach of huisarts die over veel meer informatie beschikt, Wie kan het beste zorg verlenen? Waarom eindigen veel zorgtrajecten abrupt en leiden daarna tot recidivisme? Kunnen dingen slimmer worden gedaan? Wat kan worden geleerd van ervaren Duitse gemeenten? Het gaat daarbij vooral om het anders denken: Vanuit het doel, vanuit de keten en niet denken vanuit het budget. Het budget geeft slechts het kader waarbinnen doelen effectief moeten worden gerealiseerd. Door te sturen vanuit het budget wordt juist de doelstelling uit het oog verloren of staat op gespannen voet met de inhoudelijke doelstelling waardoor weer onduidelijkheid ontstaat.



Een mooie uitspraak van Einstein op dit vlak: *“We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt”*. Je moet dus ook anders durven denken en doen.

3) Belangrijkste risico's

Verder kijken dan de neus lang is voorkomt verrassingen waardoor doelen niet, of slechts gedeeltelijk, worden bereikt. Door met elkaar de belangrijkste belemmeringen (risico's) te beheersen neemt de kans op succesvolle doelbereiking toe. Het denken vanuit doelen leidt ook tot andere risico's, die er echt toe doen.

Met een risicomangement volwassenheidsmodel, zoals een voorbeeld van het hiernaast afgebeelde RMVM volwassenheidsmodel, kunnen organisaties bepalen waar zij staan qua risicomangement. Niveau 4 is een streefwaarde waarmee er een niveau van volwassenheid is waarmee een bijdrage kan worden geleverd aan succesvolle doelbereiking.



De bijdrage die risicomangement levert aan succesvolle doelbereiking wordt ook wel omschreven als Risk-based performance managementⁱⁱⁱ, waarbij strategie en risicomangement bij elkaar komen. In de praktijk staat risicomangement te ver af van de strategie en wordt daarmee een 'papieren tijger'. Klassiek voorbeeld is ABN AMRO die in 2008 het beste jongetje van de klas was, maar kort daarna hulp nodig had van de Nederlandse Staat om niet om te vallen. Dit is een klassiek voorbeeld van de grote kloof tussen de echte strategische werkelijkheid en een papieren werkelijkheid, waar geen zinvolle verbinding tussen bestaat, anders dan een schijnbare gemoedsrust. Voor een succesvolle doelbereiking is (strategisch) risicomangement dan ook een onlosmakelijk onderdeel van het besturen van de organisatie.

Voorbeeld: Doeldenken leidt tot risico's waar we het over moeten hebben

In bijeenkomsten met enkele grote VO onderwijsinstellingen wordt kennis gedeeld en worden lijsten met top risico's opgesteld. Deze lijsten worden periodiek geactualiseerd met herkenbare risico's. Nadat de lijsten recentelijk waren geactualiseerd vroeg de workshopleider aan de onderwijsinstellingen wat hun belangrijkste doelstelling was. De kwaliteit van onderwijs, was iedereen het snel over eens. Vervolgens kwam de vraag: Wat zijn de belangrijkste risico's die de kwaliteit van onderwijs bedreigen? 'Dat leraren veel individueel opereren en dat er een grote kloof is tussen leraren en bestuur'. Interessant te zien dat dit risico enkele jaren geleden niet op het lijstje stond, en bij de laatste actualisatie weer niet. Terwijl dit het risico is waar scholen het echt over moeten hebben om succesvol te zijn in de kwaliteit van onderwijs. Denken vanuit doelen leidt blijkbaar tot andere risico's dan gewoon brainstormen over risico's. En wel tot de risico's die er het meest toe doen om succesvol te worden. Met gewone brainstormsessies over risico's blijven de leraren in de linker roeiboort maar gewoon doorroeien...

Management Control: Actueel inzicht om bij te sturen



Om succesvol doelen te bereiken moet er regelmatig worden bijgestuurd. Doen we nog de juiste dingen en beheersen we de bekende risico's om uiteindelijk succesvol te zijn? Om succesvol te zijn en te blijven dient effectief de vinger aan de pols te worden gehouden en moet de relatie tussen doel, activiteit en risico continu worden gemonitord.

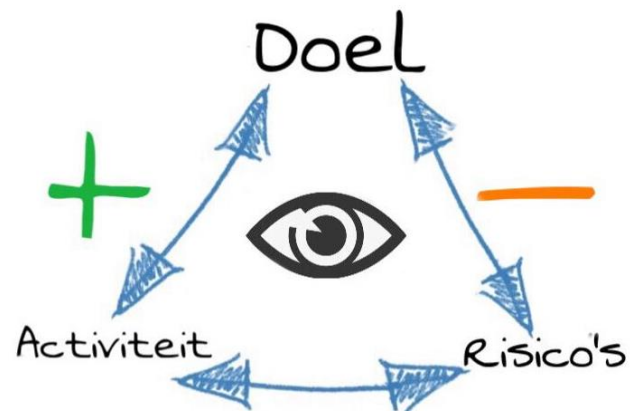
Management control is daarin de 'first line of defense' en risicomanagement op strategisch niveau hoort daar vanuit de driehoek van Doel-Activiteit-Risico

onlosmakelijk bij.

In meerdere control modellen staat risicomanagement in de middelste kolom van het control model. Ik ben van mening dat strategisch risicomanagement (effect op doel) en tactisch risicomanagement (effect op activiteit) horen in de eerste kolom en onlosmakelijk verbonden is met de doelstelling en haar activiteiten. Operationeel risicomanagement (effect op het proces) past prima in de 2^e kolom.

Samenvatting

Bij het besturen van een organisatie gaat het erom dat de gestelde doelen worden bereikt. Dat lukt alleen succesvol door de doelen helder te formuleren, de juiste activiteiten te ondernemen en de belangrijkste risico's te beheersen die de doelbereiking in de weg kunnen staan. Het afspreken van doelen, bijsturen op activiteiten en onderkennen van risico's moet een permanent onderwerp van gesprek zijn binnen het bestuur en tussen bestuur en management. Dat maakt een organisatie en haar bestuurders meer succesvol!



Succes 😊



Auteur: Drs. G.A.M. Haisma, directeur van Fully in Control (www.fullyincontrol.nl) en kerndocent van de [Masterclass Succesmanagement van Saxion](#)

Met dank aan prof.dr. P.B. Boorsma, emeritus hoogleraar risicomanagement en openbare financiën aan de Universiteit Twente, voor zijn becommentariërende opmerkingen.

ⁱ Ondernemingen in zwaar weer, Ruud Bouwman, Spectrum uitgevers 2014

ⁱⁱ Bron: 113.nl

ⁱⁱⁱ Risk-based performance management, Andrew Smart en James Creelman, Palgrave McMillan, 2013