

Beleid & monitoring op een A3

Bron:

- Syllabus Training 'On the Job' Assetmanagement Gemeente Nijmegen Afd. Stadsbeheer, 2Coach, 2015
- A3 Contract Managementplan Realisatiefase, Project MAVA, Min. I&M (RWS), Assegaff / Sorgedragger, versie 8, 2011
- Auditstrategie in de praktijk, Assegaff / Vermeulen, Kluwer, 2002 Het juiste cijfer:
- A3 Methodiek, Doeleman / van Heumen / Diepenmaat, Kluwer, 2010
- Businessplan, Afdeling voor project- en Interimmanagement (PIM), Kerngroep PIM, versie 20 september 2012, Nijmegen
- Meerwaarde creëren met geschikte prestatie-indicatoren, Van den Berghe, Acco, 2013
- Prestatie-indicatoren voor integraal procesmanagement, Torremans, Kluwer, 2000
- Wikipedia encyclopedie
- <http://www.manualmaster.com/storyboard-prestatie-indicatoren/>
- http://www.wiltadvies.nl/resultaten_overheid.htm

Wat is het

Beleid wordt zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven gemaakt. Overheidsbeleid staat vaker dan bij bedrijven op papier en is bijna altijd openbaar. Dit komt doordat overheidsbeleid met openbare financiën betaald wordt en democratisch gecontroleerd moet kunnen worden door middel van onder meer de Wet openbaarheid van bestuur.

Beleid is een term die op verschillende manieren wordt gebruikt. Zo staan beleid en praktijk vaak tegenover elkaar (willen versus kunnen). Ook de tegenstelling beleid versus uitvoering komen we veel tegen: het al dan niet loze papieren ideaal of de bestuurlijke wensdroom tegenover de alledaagse beleidsrealiteit (boardroom versus werkvloer). Ook de tegenstelling tussen beleid als term voor wat er officieel of formeel verlangd wordt versus hoe het er in de informele uitvoeringspraktijk aan toe gaat, maakt dat het woord op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd. Deze syllabus gaat over beleid als koers voor het uitvoeren van plannen.

Onder beleid wordt verstaan het aangeven van de richting en de middelen waarmee men gestelde organisatiedoelen wil gaan realiseren (koers voor het uitvoeren van plannen)

Doelen

Een doel of doelstelling is een resultaat waar een persoon, organisatie of systeem naar streeft.

Het handelen, vooral doelrationeel handelen, wordt daarbij aangepast om het doel te bereiken en beïnvloedt daarmee het gedrag; handelen vanuit het opdat-motief. Doelgericht handelen vereist een bepaalde mate van vooruitziendheid - een verwachting dat het handelen leidt tot het gewenste resultaat - en een afweging van welke middelen gebruikt moeten worden.

Missie en visie zijn begrippen met meerdere betekenissen, afhankelijk van de context.

Definities die wij hier hanteren zijn (Bron: Wikipedia):

Missie: de opdracht of de bestaansreden van de organisatie (waartoe en waarom bestaan wij?)

Visie: Een inspirerend toekomstbeeld voor de organisatie / afdeling

Organisaties proberen hun strategie in de praktijk te brengen. Om in de dagelijkse praktijk rekening te houden met de abstractere lange termijndoelen, stellen ze zich doelen voor de korte termijn. Men creëert zo operationele doelstellingen. Aan de hand van deze doelstellingen kan men beoordelen of een organisatie er in slaagt om de geplande strategie waar te maken. Bij de operationele doelstellingen zoekt men de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's¹, lees ook als PI) waarmee het management haar prestaties kan beoordelen.

Een KPI voldoet meestal aan het SMART-principe:

- Specifiek; Is de doelstelling eenduidig?
- Meetbaar; Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?
- Acceptabel; Is deze acceptabel genoeg voor de doelgroep en/of management?
- Realistisch; Is het doel haalbaar?
- Tijdgebonden; Wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?



Voorbeeld:

Als het strategische doel van een bedrijf is om de snelste groei in haar bedrijfstak te hebben, kan haar voornaamste prestatie-indicator de meting van de jaarlijkse opbrengstgroei zijn.

KPI's zijn variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren, waarmee het management haar prestaties kan beoordelen

KPI's verstrekken belangrijke informatie aan de organisatie. Met deze informatie kan de ontwikkeling van de onderneming als geheel gevolgd worden, in vergelijking met het verleden en in vergelijking met de concurrentie. Daarnaast is het een handig instrument om voorspellingen mee te doen, door de resultaten te extrapoleren. Verder is een belangrijk voordeel van het gebruiken van de KPI dat een strategie op de lange termijn relatief eenvoudig vertaald kan worden naar prestaties op de korte termijn. Als de strategie is om de grootste speler in de industrie te worden, dan kan men als KPI proberen de snelste groeier te willen zijn van de bedrijfstak.

Relatie KPI's en Succes Bepalende Factoren (SBF)²

Een Succes Bepalende Factor (SBF) is geen kritieke prestatie-indicator (KPI). Succes Bepalende Factoren zijn zaken die van cruciaal belang zijn om een strategie succesvol uit te kunnen voeren. KPI's zijn meetmethoden die managementdoelstellingen **kwantificeren**, zodat de uitvoering van de strategie **gemeten kan worden**. Een Succes bepalende Factor is datgene wat een organisatie vooruit brengt, wat de bedrijfsvoering maakt of breekt.

¹ KPI : Key Performance Indicator / kritieke prestatie-indicatoren

² SBF wordt ook aangegeven als KSF : Kritieke Succes Factoren.

Medewerkers moeten zichzelf elke dag afvragen:

“Waarom zou de stakeholders voor ons willen kiezen?” en het antwoord ligt in de Succes Bepalende Factoren.

Voorbeeld:

- SBF = Werving om informatie op peil te houden en om (interne) offertes uit te brengen.
- KPI = Aantal projecten uitvoeren voor onze stakeholders.

Een Kritieke Prestatie Indicator (KPI) verwoordt op meetbare wijze hoe een Succes Bepalende Factor kan worden gerealiseerd.

Een KPI kan 4 (vier) verschillende aspecten van een prestatie meten, te weten:

1. Kwaliteit (eigenschappen);
2. Kwantiteit (hoeveelheid, percentage);
3. Tijd;
4. Offers (inspanningen, kosten).

Hoe werkt het

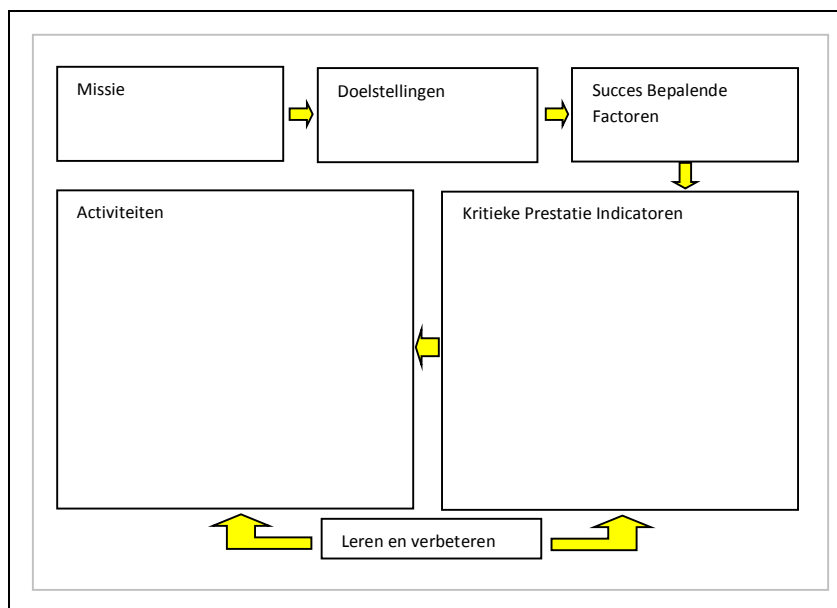
'Meer sturing met minder papier', dat is waar het om draait in dit instrument. De organisatie krijgt met dit instrument een middel in handen om snel en doeltreffend, met meer draagvlak, hun Business Plan en/of afdelingsplannen te realiseren. En dat met niet meer regels dan nodig, zonder overbodige administratieve lasten en met een meer professionele, doelmatige monitoring van de bereikte resultaten.

In deze syllabus zal één van de drie pijlers van de 'A3 methodiek'³ worden behandeld. Door middel van de A3 methodiek is de contractmanagementstrategie van “abstract tot concreet” en van “visie tot actie” op één A3 weergegeven. Door gebruik te maken van deze methodiek, is het mogelijk met minder papier meer focus in het contractmanagement te bereiken.

Het A3 “topdocument” is gebaseerd op het INK managementmodel⁴. Onderstaande figuur geeft in hoofdlijnen de structuur van het A3 topdocument weer. Vanuit de contractmanagement missie volgt een visie, beleid en doelstellingen. Bij deze doelstellingen horen succes bepalende factoren (SBF's). Ten aanzien van de SBF's zijn kritieke prestatie indicatoren (KPI's) geformuleerd om het behalen van het succes te kunnen monitoren. Bij de SBF's horen vervolgens de concrete activiteiten die waarborgen dat de organisatie het geformuleerde succes bereikt en dat de organisatie in staat is de actuele prestaties te monitoren ten aanzien van de KPI's.

³ Zie voor meer informatie: <http://www.tno-managementconsultants.nl/default.asp?cntCat=1&cntId=384>

⁴ Zie voor meer informatie: www.ink.nl



Kleuren en verwijzingen naar de nummers van de Succes Bepalende Factoren maken de relaties tussen de Succes Bepalende Factoren, prestatie indicatoren en daaraan gekoppelde acties inzichtelijk.

Om het A3 “topdocument” operationeel te kunnen toepassen (SMART maken) zijn 2 onderleggers gewenst:

1. concrete uitwerking van de KPI's en
2. nadere uitwerking van de activiteiten.



Wat levert het op

van **Missie** tot **Actie** in één overzicht

Met dit instrument hebben (overheids)organisaties een methode in handen om snel en doeltreffend, met behoud van draagvlak, hun (Business)plan(nen) te **realiseren** en te **monitoren**.

Naar aanleiding van de praktijkervaring van de auteur van deze syllabus kan ook worden vermeldt, wat een organisatie kan op basis van dit A3:

- Kort en bondig richting geven door de focus te leggen op de essentie van het organisatiebeleid;
- Missie en visie consistent doorvertalen in activiteiten en deze eenduidig koppelen aan de functionarissen in het managementteam;
- Samenhang aanbrengen in de vastgestelde beleidsplannen / -nota's;
- Direct betrouwbare feedback - op basis van feiten – geven aan belanghebbenden;
- Meer sturing, meer focus en meer draagvlak creëren.