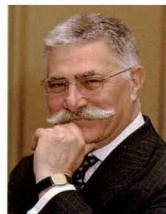


Introductie van een nieuw managementsysteem

Wij kwamen in augustus 2011 bij een cultureel centrum binnen als consultants. 'Wij' was een groepje van 3 consultants die een postdoctorale MSc. opleiding afronden aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Dit culturele centrum was een complexe organisatie met een aantal diensten, die door fusies onder één dak zijn gekomen.



Nick B. Meijer is afgestuurd aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Hij heeft een levenslange ervaring in Nederland en in meer dan 60 verschillende landen.

De laatste jaren heeft hij zich sterk toegelegd op het verbeteren van interne organisaties waarbij het opsporen en zorgvuldig diagnosticeren van de pijnpunten de eerste stap is van een verbetertraject. De mens in de onderneming is voor hem geen nummer of meubelstuk, maar het draagvlak voor het succes van een organisatie.

www.nickmeijer.nl

Het centrum heeft een aantal kernactiviteiten waaronder:

- Theater (concerten, toneel, cabaret, dans, en andere kunstuitingen)
- Kunsteducatie (muziek, dans, drama, beeldende kunst, fotografie, poppodium, etc.)
- Bibliotheek. Hieronder valt ook de Kunstuitleen (voornamelijk schilderijen) en de Speel-o-theek (uitleen van spellen en speelgoed)
- UITpunt en VVV zijn ook bij het culturele centrum ondergebracht.

Deze vier kernactiviteiten worden door de gemeente gesubsidieerd.

Een belangrijke, niet gesubsidieerde afdeling is Congres en Evenementen. Deze afdeling is in een besloten vennootschap ondergebracht en verzorgt evenementen voor derden zoals bruiloften, recepties, (kinder)carnaval, feesten voor gehandicapten en/of bejaarden, etc. De zalen worden verhuurd voor productintroducties, trainingen, vergaderingen, jaarfeesten, tentoonstellingen, beurzen, etc. Er worden theater-diners verzorgd en men voert het beheer over de koffie corner in de bibliotheek. Congres en Evenementen is de enige afdeling die netto geld verdient.

Ondersteunende afdelingen zijn

- Marketing
- HRM
- Financiële afdeling
 - Facilitair: onderhoud gebouw, technische ondersteuning van het theater (geluid, licht, etc.) en de inrichting van zalen voor evenementen. Deze afdeling/activiteiten vallen onder dezelfde leiding als 'Theater'.

Een paar problemen

Het culturele centrum heeft het moeilijk. De gemeente die wel eisen stelt aan het takenpakket, wil toch de subsidiekraan langzamerhand wat dichter draaien. Het centrum zal een majeure inspanning dienen te verrichten om

minder afhankelijk te worden van subsidies. Aan de efficiëntie is nog wel iets te verbeteren, maar niet erg veel. Kosten zijn reeds sterk teruggebracht, mede door het sterk snijden in het personeelsbestand. Er zal vooral gewerkt moeten worden aan de inkomstenkant.

Het culturele centrum is gevestigd in een sterk verouderd gebouwencomplex waar in de loop van de jaren stukken aangebouwd zijn. Het gebouw is onderhoudsgevoelig en energie-inefficiënt. De verschillende aanbouwen zijn er de oorzaak van dat de managers van de verschillende afdelingen ver van elkaar af zitten en daardoor wat minder makkelijk even bij elkaar binnen kunnen lopen. Om van de ene afdeling naar de andere afdeling te lopen moet men een trap af, een gang door, een andere trap op, door een zaaltje lopen om bij een andere afdeling te komen. Dit maakt de interne communicatie moeizaam.

Toen ik met twee collegae bij het culturele centrum binnen kwam, waren de eerste ontslagronden net achter de rug. De vernieuwde organisatie begon zich af te tekenen, maar er was nog geen sprake van een rustig draaiende, goed gesmeerde machine. Het personeel op de werkvloer was nog niet overtuigd dat zij de ontslagrondes overleefd hadden. Het middenkader keek nog wat onwennig rond en zocht nog naar een richting.

Een consequentie van de ontslagronde was dat taken herverdeeld werden en dat sommige medewerkers additionele taken kregen waar zij niet altijd even goed voor opgeleid waren en/of ervaring in hadden.

Het Strategische Meerjarenplan

Er was door de directeur een eerste globale aanzet uitgewerkt dat moest leiden tot een Meerjarenbeleidsplan. De afdelingsmanagers hadden dit plan ontvangen en er was een mondelinge toelichting geweest. Dit wil niet zeggen dat iedereen het plan in details bestudeerd had. Het bleek al snel dat men de grote lijnen wel kende, men had echter nog geen idee wat dit



Meerjarenplan betekende voor de eigen afdeling. Wat moest er veranderd worden? Wat moest er aangescherpt worden, nagelaten worden, wel/niet worden gedaan? Wat werd er van de afdelingshoofden en van hun medewerkers precies verwacht?

De Change-management opdracht

In overleg met de directeur werd er gekozen voor een nieuw management-systeem. Om de weg vrij te maken voor dit nieuw te introduceren systeem werd het concept voor het Meerjarenplan tijdelijk terzijde gelegd.

Het nieuwe managementsysteem dat ons voor ogen stond behelsde een driefasen-plan op afdelingsniveau.

Business model ontwikkeling devel

Business model ontwikkeling devel

OTISM Business plan

OTISM Business plan

SWOT analyse

SWOT analyse

Iedere afdeling maakt:

- een Business model voor de eigen afdeling (Model BMC van Osterwalder & Pigneur);
- een SWOT analyse van de eigen afdeling;
- een OTISM Business plan (een business plan op één A4'tje. Het is geen halsmisdad als het toch 1½ bladzijde is geworden);

Het idee achter deze benadering was:

- om het Strategisch Meerjarenplan bottom-up te laten ontstaan en niet van boven af op te leggen. Hiermede ontstaat een groter draagvlak en zullen er minder openlijke of, wat nog erger is, latente weerstanden ontstaan. De afdelingshoofden en het personeel daaronder, zullen zich meer bij het plan betrokken voelen omdat zij zelf bijdragen geleverd hebben voor het Strategische Meerjaren plan.
- De afdelingshoofden krijgen een grote operationele verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de plannen die zij zelf ontwikkeld hebben. De grote operationele verantwoording gaat gepaard met de vrijheid om zelfstandig beslissingen te nemen binnen de kaders van het door de directie goedgekeurde OTISM Business plan resp. goedgekeurde budget. De afdelingen zouden als kleine zelfstandige onderneminkjes in het grotere geheel van het culturele centrum moeten gaan functioneren. De samenhang tussen de verschillende afdelingen zouden een sterk geheel moeten vormen.

Hoe werd het proces op de rails gezet

Het systeem werd door de consultants tijdens een workshop uitgelegd. De deelnemers van de workshop waren de algemeen directeur en de afdelingshoofden. In deze workshop werd uitgelegd wat er ging gebeuren, wat er van de mensen verwacht werd, en welke ondersteuning zij konden krijgen.

Die ondersteuning bestond uit één of twee dagdelen individuele ondersteuning per afdeling. De ondersteuning moesten zij wel zelf aanvragen.

Alle afdelingshoofden, op één na, maakten gebruik van deze ondersteunende faciliteit.

Hoe had het proces moeten verlopen en hoe verliep het in werkelijkheid?

- Het Business model werd door de afdelingshoofden gemaakt, samen met een aantal daarvoor in aanmerking komende afdelingsmedewerkers (het bottom-up proces). De afdeling werd van alle kanten bekeken en in kaart gebracht. Het interne en externe netwerk werd benoemd, alsmede de interne/externe klant, het product, de manier waarop het product tot stand komt, de communicatie, kosten, revenuen, etc.

Dit Business model was een spiegel voor de afdelingsmanager en de medewerkers die constructief aan het proces deelnamen.

- Er werd vervolgens een SWOT analyse gemaakt. In deze analyse moest genadeloos blootgelegd worden wat de sterkten en zwakten van de afdeling zijn, en de kansen en bedreigingen van de interne en/of externe markt. De externe markt kan het publiek zijn of bedrijven die gebruik maken van de diensten van het centrum, maar het kan ook de gemeente zijn. De interne markt zijn de andere afdelingen van het centrum waar men diensten aan verleent. De afdeling Congres en Evenementen, Marketing en HRM hebben ook, of uitsluitend, interne klanten. De bibliotheek bedient uitsluitend de externe markt.

- Het OTISM Business plan is, als reeds gezegd, een strategisch plan op één A4'tje. OTISM staat voor:

Objectives:

Lange termijn doelstellingen, de stip aan de horizon. De 10, 15, 20-jarige visie waar de strategie op is gebaseerd.

Targets:

Meetbare doelstellingen. Dit kunnen doelstellingen zijn voor een operationeel jaar, het kan ook om 3-jaar doelstellingen gaan. In dit geval is er gekozen voor doelstellingen van één jaar.

Instruments:

In dit deel wordt beschreven welke instrumenten worden ingezet. Eigen personeel, externe krachten, computer systemen, planning modellen, geldmiddelen, maar ook andere afdelingen, machines, kennis, etc.

Strategy:

De strategie geeft aan hoe de instrumenten ingezet worden, door wie en wanneer. Men wordt geacht de gekwantificeerde targets te halen en wordt hierop afgerekend. Hoe denkt men dat te doen?

Measurability:

Alle activiteiten moeten meetbaar zijn. De managers kunnen en mogen alleen afgerekend worden op het behalen van de gestelde doelstellingen: de KPI's ('Key Performance Indicators'). Wanneer wordt er gemeten? Door wie? Hoe? Welke maatstaven? Etc.

De taak van de directie

De directie krijgt de Businessmodellen van de afdelingen, de SWOT analyses en de OTISM modellen. Deze input moet zorgvuldig bestudeerd worden en de discrepanties van de input van de verschillende afdelingen moeten blootgelegd worden. Dit betekent voor de directeur een majeure krachtsinspanning. Dit vereist inzicht, kennis van zaken, diplomatie, betrokkenheid, empathie, analytisch vermogen en een vooruitziende blik. Het beoordelen van de plannen is een taak voor een kundig directeur.

Dit is niet echt gelukt. De directie heeft de bottom-up input wel zorgvuldig gelezen maar niet kritisch geëvalueerd en ook niet met elkaar vergeleken.

De input werd op face value geaccepteerd, hetgeen niet de bedoeling was.

Dit is niet echt gelukt. De directie heeft de bottom-up input wel zorgvuldig gelezen maar niet kritisch geëvalueerd en ook niet met elkaar vergeleken.

De input werd op face value geaccepteerd, hetgeen niet de bedoeling was.

De Objectives (lange termijn visie) van de afdelingen moeten zorgvuldig op elkaar afgestemd worden en goed passen binnen de meso-ideeën van de directie. Het door de directie ontwikkelde meerjarenbeleidsplan, op basis van de input van de afdelingen, moet op haar beurt weer afgestemd worden op de eisen van de markt en de macro-plannen van de gemeente.

Directie stond zéér open voor bottom-up ideeën. Deze werden in wekelijkse stafvergaderingen besproken. Overleg over voorstellen, die niet in het holistische beeld pasten, vond echter niet voldoende plaats.

Directie stond zéér open voor bottom-up ideeën. Deze werden in wekelijkse stafvergaderingen besproken. Overleg over voorstellen, die niet in het holistische beeld pasten, vond echter niet voldoende plaats.

De diverse OTISM plannen van de afdelingen moeten wel samen te vatten zijn in één strategisch plan voor de hele organisatie. De verschillende plannen moeten dan ook naadloos op elkaar aansluiten en, bij voorkeur, elkaar versterken. Als aan al deze condities is voldaan dan worden de plannen goedgekeurd. Is dat niet het geval dan zal in overleg tussen directie en de betreffende afdelingshoofden, de OTISM modellen aangepast moeten worden totdat zowel directie als afdelingshoofden er geheel achter staan. Deze consensus is met name belangrijk omdat de afdelingshoofden alléén afgerekend mogen worden op de KPI's die door de directie werden gefiatteerd. Zouden de meetbare doelstellingen van een afdelingshoofd niet ambitieus genoeg zijn, dan dienen er 'onderhandelingen' plaats te vinden tussen directie en afdelingshoofd, totdat er nieuwe doelstellingen geformuleerd kunnen worden waar beiden zich in kunnen vinden. Zouden de eisen van de directie hoger zijn dan waar het afdelingshoofd de verantwoording voor wil of kan nemen, dan moet er in onderling overleg een oplossing gevonden worden. Men kan denken aan extra begeleiding, training, het herverdelen van taken, het inhuren van externe expertise, etc. Een afdelingsmanager kan in ieder geval niet afgerekend worden op een meetbare doelstelling die niet in het OTISM model opgenomen is, of een doelstelling waar hij/zij niet achter staat.

Dit is niet gelukt. De ingediende plannen werden door de directie serieus bekeken en beoordeeld, maar er vond geen kritische evaluatie plaats. Alle plannen werden geaccepteerd zoals zij ingediend werden. KPI's werden niet op elkaar afgestemd. Mensen werden beoordeeld op aspecten die niet in het OTISM model opgenomen waren, zelfs niet in de job description stonden. Dit resulteerde in ontslag en degradatie.

Dit is niet gelukt. De ingediende plannen werden door de directie serieus bekeken en beoordeeld, maar er vond geen kritische evaluatie plaats. Alle plannen werden geaccepteerd zoals zij ingediend werden. KPI's werden niet op elkaar afgestemd. Mensen werden beoordeeld op aspecten die niet in het OTISM model opgenomen waren, zelfs niet in de job description stonden. Dit resulteerde in ontslag en degradatie.

Als de Objectives (de stip aan de horizon) van één plan niet aansluit bij de Objectives van de anderen of onvoldoende aansluiten bij de ideeën van de directie, dan is zorgvuldig overleg of een brainstormsessie op de hei een goede methodiek. Alle hazen moeten wel in dezelfde richting lopen!

Als directie en afdelingshoofden er uit zijn gekomen, en als alle afdelingsplannen op elkaar afgestemd zijn, dan is management-op-afstand een geschikte managementstijl in combinatie met coachend-management-by-walking-around. Er wordt door directie gestuurd op KPI's (Key Performance Indicators). Men heeft onderling afgesproken op welke KPI's de afdelingshoofden afgerekend kunnen worden en dat is, vanaf dat moment het Leidmotief. Coachend-management-by-walking-around getuigt van goed leiderschap, het sturen op KPI's van doeltreffend management.

De afdelingshoofden rapporteren regelmatig en laten met cijfers, grafieken en tabellen zien of men op koers ligt. Mocht dat niet het geval zijn, dan is een goed en constructief gesprek geboden om te achterhalen wat er aan de hand is. Waren de targets te optimistisch en moeten deze naar beneden worden bijgesteld? Was de krachtsinspanning op de afdeling niet groot genoeg en moet een tandje bijgezet worden? Waren er onvoorziene externe factoren die parten gespeeld hebben? Moeten de targets worden bijgesteld? Moeten andere afdelingen bijspringen of externe hulp worden ingeschakeld? De afstemmingsgesprekken met directie kunnen maandelijks plaatsvinden, of de afdeling controleert zichzelf maandelijks en legt elk kwartaal verantwoording af aan de directie. Met het management-by-walking-around houdt de directie op informele wijze de vinger aan de pols.

Het doel leek bereikt te zijn. Er was een bottom-up managementsysteem geïntroduceerd. De afdelingshoofden hadden allemaal een bijdrage geleverd aan het strategische meerjarenplan. Het was niet langer een top-down instrument! Is het allemaal volgens plan verlopen? De directie had de gehele input van alle afdelingen: het Businessmodel – de SWOT analyse – het OTISM model. Er vonden regelmatig stafvergaderingen plaats waar de hele gang van zaken werd besproken, alsmede bilaterale gesprekken tussen de directeur en ieder afdelingshoofd. Aangenomen mag worden dat in de bilaterale gesprekken de vooruitgang en de proble-

men aan de orde gesteld werden.

De OTISM modellen die in december 2011 waren gemaakt werden in augustus/september 2012 door de afdelingshoofden zelf geëvalueerd en ten behoeve van de directie, becommentarieerd.

Met name werd er aandacht besteed aan de KPI's (Key Performance Indicators – de meetbare doelstellingen). Er werd schriftelijk gerapporteerd of men de KPI's gehaald had. Als dit niet het geval was, dan werd er uitleg gegeven waarom dit niet het geval was.

De evaluaties werden door de directie met de afdelingshoofden besproken.

Evaluatie

In de periode oktober 2012 – januari 2013 werd het systeem door mij geëvalueerd. Ik wilde graag uitzoeken of het systeem werkte, wat de zwakten en sterkten waren en wat er verbeterd kon worden en als er zaken misgegaan waren, wat daar de oorzaak van was. Het ging er niet om om de Zwarte Pieten ergens neer te leggen; het was bedoeld als een leerproces.

Er werden evaluatiegesprekken gevoerd met alle hoofden van de afdelingen alsmede met de algemeen directeur. Op één afdelingshoofd na, hebben alle managers van te voren het Business model, de SWOT analyse en de eerste versie van het OTISM ter beschikking gesteld. Wij kregen van alle afdelingshoofden (op één na) ook tussentijdse evaluaties.

Mijn conclusie

Het Business model was niet 'geland'. Op zich is dit niet zo vreemd. De meeste afdelingshoofden hadden geen bedrijfseconomische achtergrond. Tijdens de begeleidingssessie werd er aandacht aan besteed, maar dat was duidelijk niet genoeg. Men begreep wel wat een Business model was, maar men begreep niet altijd even goed hoe men daar in de praktijk mee om moest gaan. Ik neem aan dat de consultants zich onvoldoende gerealiseerd hadden dat het Business model een meer uitvoerige introductie behoefde.

Het bleek duidelijk dat er meer tijd geïnvesteerd had moet worden om de betrokkenen te coachen. Een eenmalige introductie in de vorm van een workshop is onvoldoende. De tijd ontbrak helaas.

De SWOT analyse was iets waar men wel iets mee kon. Voor een eerste structurele analyse was het heel behoorlijk. Sommige afdelingshoofden hadden wat moeite met het afstandelijk bekijken van de eigen afdeling. Anderen hadden meer moeite met het benoemen van de zwakten van de medewerkers dan met het benoemen van hun eigen zwakten. Het verschil maken tussen zwakten en bedreigingen, respectievelijk sterkten en kansen was ook niet altijd even sterk.

De SWOT analyse heeft wel een duidelijke plaats gekregen. Het leidde tot actieplannen om de zwakten om te buigen. De verbinding tussen de KPI's in het OTSM model werd duidelijk.

Men moet zich niet dogmatisch aan het SWOT analyse-model vastklampen. Er moet plaats zijn voor andere analyses zoals de 'resource based view', het 5-krachten model, het scope planning model (wordt een planning model genoemd maar is een feitelijke analysemethodiek), krachtenveld-analyse, etc. Begeleiding is hierbij noodzakelijk omdat niet alle analyse-modellen voor alle afdelingen geschikt zijn.

Het OTISM planning model werd zonder uitzondering door alle afdelingshoofden erg gewaardeerd.

Men vond dat het een duidelijk handvat was waar men zich aan kon vasthouden. Het 'richtingloos bestaan' zoals iemand dit omschreef, was er niet meer bij. Er was een duidelijke richting, er waren duidelijk en meetbare KPI's, men kon zichzelf en de medewerkers beter op prestatie beoordelen. Bovendien, het OTISM planningmodel, in al zijn eenvoud, geeft ook duidelijk richting aan hoe de directie de afdelingshoofden/afdelingen kan beoordelen alhoewel dit, in dit specifieke geval niet goed tot zijn recht is gekomen.

Het was de bedoeling dat de afdelingshoofden de afdelingen zouden managen als zelfstandige ondernemingen binnen een groter geheel (het model zoals ontwikkeld door Eckart Wintzen van de toenmalige BSO). Binnen de goedgekeurde budgetten zouden zij de vrijheid moeten hebben om verplichtingen aan te gaan en facturen voor betaling te fatteren. Dat bleek ook niet te werken. De directeur en het hoofd van de financiële afdeling hadden toch wat moeite om die bevoegdheden naar afdelingsniveau te delegeren en om de afdelingshoofden volledige budget verantwoordelijkheid te geven.

Bij een toch vrij ingrijpende verandering in management, zal er meer tijd beschikbaar moeten zijn om de betrokkenen te coachen en in het veranderproces te ondersteunen. Met 'de betrokkenen' versta ik ook de directie. De directie had steun kunnen gebruiken bij het beoordelen van de OTISM modellen die de KPI's bevatten waar de managers op afgerekend zouden worden. Als blijkt dat managers ook afgerekend worden op andere zaken dan de KPI's die in het OTISM model staan, dan gaat er iets fundamenteels fout. De duidelijkheid die het OTISM model had moeten verschaffen is daarmee gedeeltelijk verloren gegaan.

Bij elk veranderingstraject moet veel aandacht gegeven worden aan de mens die betrokken is bij dit traject. Communicatie, compassie en overleg is essentieel. Koude saneringen en confronterende acties werken vaak contraproductief. In deze casus is daar sprake van geweest.

Conclusie: Het traject Business model – SWOT analyse – OTISM model is goed. Het voldoet aan de eisen om de ontwikkeling van de bedrijfsstrategie bottom-up te laten plaatsvinden (tegenover top-down). De betrokkenheid van de mensen is sterk toegenomen. Zij voelen zich eigenaar van de plannen die zij zelf ontwikkeld hebben (en die door de directie werden goedgekeurd).

De management stijl moet aangepast worden aan dit systeem. De afdelingshoofden moeten in staat zijn om de grotere verantwoordelijkheid op zich te nemen. Zij moeten eventueel getraind worden of ondersteund worden door de directie of externe consultants. Dialoog tussen de afdelingshoofden onderling moet versterkt worden. Directe ingrepen van de directie buiten de afdelingshoofden om moeten voorkomen worden. Dit heeft vaak niet het gewenste effect en kunnen verstorend werken.

Taakomschrijvingen van afdelingshoofden dienen afgestemd te worden op de verantwoordelijkheden die men geacht wordt op zich te nemen alsmede op de overeengekomen KPI's.

Managers hebben het recht om nauwkeurig te weten wat er van ze verwacht wordt en waar men op afgerekend kan worden.

De zeer beperkte tijd die beschikbaar was voor het introduceren van het nieuwe management systeem maakte het helaas niet mogelijk om aandacht te besteden aan de organisatiecultuur die stevig onder druk kwam te staan. De noodzaak om zakelijker te gaan denken en meer rekening te houden met de markt vraagt om een geleidelijke aanpassing van de bedrijfscultuur. Deze cultuur omslag is op zich al een belangrijke ingreep waarbij zorgvuldigheid, behoedzaamheid, gevoel voor verhoudingen aandacht voor de mensen in de organisatie, onmisbaar zijn. ■

