

G€A IN RELATIE TOT ANDERE STUUR- INSTRUMENTEN



ORDINA.OPGELOST.

CONSULTING | ICT | OUTSOURCING

G€A IN RELATIE TOT ANDERE STUURINSTRUMENTEN

Ordina is in 2006, in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen en organisaties uit bedrijfsleven en overheid, een innovatietraject gestart onder de naam: **General Enterprise Architecturing (G€A)**. Dit innovatietraject is opgezet als **Groeiplatform G€A**. Daarin nemen elf organisaties deel. De in 2006 ontwikkelde visie op het gebied van G€A wordt nu doorontwikkeld naar concrete stuurinstrumenten (zie: www.groeiplatformgea.nl). Dit is het achtste artikel uit een geplande reeks. In dit artikel wordt G€A in verband gebracht met een aantal gerenommeerde strategische stuurinstrumenten. We zullen ons toelagen op de meerwaarde van G€A toegepast in combinatie met deze instrumenten. Deze aanpak impliceert tevens de positionering van G€A. De gekozen instrumenten zijn: **Balanced Scorecard, 7-S model, INK, Ex Ante Uitvoeringsanalyse en het Vierfasenmodel**. De eerste drie instrumenten kennen een relatief brede acceptatie door de markt, het vierde instrument is ontwikkeld en wordt toegepast bij het ministerie van Justitie en het vijfde instrument maakt een transitie door van de academische tekentafel naar de praktijk.

INLEIDING

Strategische stuurinstrumenten zijn in het kader van dit artikel managementmethoden, die dienen als hulpmiddelen bij de begrips-, oordeels- en besluitvorming betreffende de strategie van een organisatie. Deze instrumenten geven een vereenvoudigd beeld van de werkelijkheid met als doel besluitvormingsprocessen te ondersteunen en de prestatie van de onderneming als geheel te verbeteren. Er zijn verschillende stuurinstrumenten om een organisatie op haar strategische koers te brengen en te houden. Gekozen stuurinstrumenten moeten in lijn zijn met, c.q. passen bij de gekozen strategieën, de karakteristieken van de organisatie en haar omgeving, willen ze effectief zijn. Veel stuurinstrumenten, waaronder de in de aanhef van dit artikel genoemde **Balanced Scorecard, 7-S model, INK, Ex Ante Uitvoeringsanalyse** en het **Vierfasenmodel** claimen, net als G€A, dat ze sturen op samenhang. Dit levert de vraag op: waar zitten dan de overeenkomsten met en verschillen tussen G€A en deze instrumenten op het gebied van samenhang? Ons onderzoek ter beantwoording van deze vraag heeft bij ons tot het volgende inzicht geleid.

Wij zien het laatste decennium de architecturale school opkomen met bijbehorend stuurinstrumentarium¹. G€A is één van de exponenten hiervan. Deze school heeft als invalshoek de samenhang in en tussen zin- en vormgeving (zie figuur 1) en kan als zodanig gezien worden als een aanvulling op scholen als kwaliteitsmanagement, performance-management en managementcontrol. Vandaar dat wij in dit artikel de kracht van de gecombineerde toepassing van G€A met de andere stuurinstrumenten belichten.

Voordat wij ingaan op de hiervoor genoemde stuurinstrumenten gaan wij eerst in op een aantal besturingsfilosofieën en stromingen van waaruit deze instrumenten te verklaren zijn. Vervolgens geven we een beknopte toelichting op het waarom van ons onderzoek en de gevolgde aanpak. Daarna gaan we per stuurinstrument in op de essenties ervan, het toepassingsgebied, overeenkomsten met G€A en de toegevoegde waarde bij een gecombineerde toepassing van het stuurinstrument met G€A. Wij sluiten ons artikel af met een aantal conclusies.

¹ "De Enterprise architect moet inzicht hebben in strategie", Drs. G.A. Nijkamp: TIEM, tijdschrift voor informatie en management, mei 2006.

BESTURINGSFILOSOFIEËN EN STROMINGEN IN STUUR-INSTRUMENTEN

STUREN OP DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN HET GEHEEL

Een organisatie is een complex systeem dat in open verbinding staat met een dynamische omgeving. Tussen organisaties waarbij zowel gemeenschappelijke als tegenstrijdige belangen kunnen bestaan, woedt een hevige strijd om de voorkeur van de afnemer. Dergelijke systemen vertonen veel gelijkenis met biologische ecosystemen, vandaar dat in de literatuur vaak wordt gesproken van business ecosystems². Dit inzicht stelt ons in staat een aantal parallellen met de natuur te trekken. Organismen die in groepen leven, zoals bijen, termieten of bepaalde vissoorten, hebben een repertoire aan groepsgedrag ontwikkeld waarmee de kans op overleven wordt gemaximeerd. Het onderliggende adagium daarbij is dat het geheel meer is dan de som der delen, met als doel de kans op overleven te vergroten. Maar welke meerwaarde van het collectief is relevant en in welke situaties van toepassing? Overleven in dezen betreft de zingeving en de daarbij passende vormgeving. De vormgeving is hierbij afhankelijk van de eigenschappen van de individuen van de groep.

Toegepast op organisaties laat het vraagstuk over vergroten van de kans op overleven zich vertalen naar:

- Welke drijfveren bepalen de samenhang in zin- en vormgeving binnen een organisatie?
- Hoe is effectief collectief gedrag vanuit een bestuurlijke optiek te beïnvloeden?
- Welke interventies zijn daarbij het effectiefst?

Het vraagstuk van de stuurbaarheid van organisaties heeft door de eeuwen heen een groot aantal bedrijfsfilosofen geïnspireerd. Denk daarbij bijvoorbeeld aan: Fayol, Taylor, Ackoff, Mintzberg, Weber, Ansoff, Simons, etc. Deze besturingsfilosofieën zijn gebruikt door bedrijfseconomen en organisatie-deskundigen voor de ontwikkeling van managementtheorieën en stuurinstrumenten. Bijvoorbeeld Porter, Senge, Hamel, Deming, Pascale, Davenport, Prahalad, Peters, Nolan, Argyris, Hammer, Drucker, Venkatraman. G€A geeft antwoord op het vraagstuk van stuurbaarheid door de samenhang in zin- en vormgeving te benaderen via de invalshoeken van waaruit het management organisaties wenst te beschouwen en waarop men wenst te sturen: de perspectieven. Door de keuze van de juiste perspectieven en de verbanden tussen deze perspectieven expliciet te maken wordt een samenhangend en bestuurbaar integraal beeld op enterpriseniveau verkregen. Sturen op effectief gedrag van het collectief en de keuze van interventies komen tot uiting in de oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen die vanuit de integrale samenhang worden ontwikkeld.

STROMINGEN IN STUURINSTRUMENTEN

Organisaties bedienen zich in toenemende mate van strategische stuurinstrumenten en kiezen daarmee impliciet voor een bepaalde managementtheorie. De keuze van een stuurinstrument veronderstelt dus kennis en acceptatie van deze theorie. Er zijn vele managementtheorieën³ in omloop ter verbetering van organisaties met elk een eigen interpretatie van sturen op samenhang. Wij onderscheiden op basis van onze

praktijkervaring de volgende stromingen, waarbij niet altijd een instrument onder één stroming ingedeeld kan worden:

• Kwaliteitsmanagement

Deze stroming beschouwt samenhang in termen van voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en duurzaamheid. Bekende stuurinstrumenten zijn: het INK van Instituut Nederlandse Kwaliteit, EFQM van de European Foundation for Quality Management, ISO van de International Organization for Standardization en 6Sigma, ontwikkeld door Motorola en groot gemaakt door General Electric.

• Strategie- en beleidsontwikkeling

Deze stroming houdt zich bezig met positie, vooruitzicht, planning en ontwikkeling vanuit bedrijfseconomische optiek. Gereedschappen die daarbij worden gebruikt zijn: Scenarioplanning ontwikkeld door Shell, SWOT-analyse van het Stanford Research Institute, Plateauplanning van Nolan, Norton & Co, 5-krachtenmodel van Porter, Directional Policy Matrix van McKinsey/General Electric, BCG-Matrix van de Boston Consulting Group, Vierfasenmodel van Hardjono en de Ex Ante Uitvoeringsanalyse, ontwikkeld binnen de Nederlandse overheid.

• Strategie- en beleidsimplementatie

Deze stroming wordt gezien als de pragmatische tegenhanger van de hierboven vermelde visionaire stroming en biedt handvatten om de gekozen strategie in de organisatie te verankeren. Toepassing van de instrumenten van deze stroming moet leiden tot een betere fit tussen strategisch 'willen' en operationeel 'kunnen'. Denk daarbij aan het 7-S model van McKinsey en het Strategic Alignment Model van Henderson & Venkatraman en ook weer de Ex Ante Uitvoeringsanalyse.

• Performance management

Deze stroming gaat uit van het adagium: Meten is weten. Instrumenten die bij deze stroming horen zijn: Balanced Scorecard van

Kaplan & Norton en hiervan afgeleide instrumenten.

• Management control

Een stroming die vooral vanuit de financiële belevingswereld wordt gevoed, o.a. ingegeven door het werk van Robert Simons. Deze instrumenten spelen een cruciale rol in de formulering en implementatie van strategieën van organisaties en in de planning en control van activiteiten in het kader van deze gekozen strategieën. Instrumenten die hiertoe behoren, zijn: 7-S model van Peters & Waterman, INK-Model, Objects of control van Merchant, Levers of Control van Simon. Financiële instrumenten als Total Cost Assessment, Life Cycle Costing en Activity Based Costing. Instrumenten op het gebied van Tactical Control, Process Control, Chain Control en Project Control⁴.

• Architectuurmanagement

Zoals in de inleiding gesteld zien wij het laatste decennium de architecturale stroming opkomen met bijbehorend stuurinstrumentarium. Deze stroming heeft als invalshoek de samenhang in en tussen zin- en vormgeving. De architecturale stroming zien wij als een aanvulling op de bovenvermelde stromingen. G€A is één van de exponenten hiervan en positioneert zich tussen de stuurinstrumenten van deze stromingen. G€A bouwt voort op architectuurmethoden als Zachman, Archimate, DYA, IEEE Std. 1471-2000, Infrastructurele benadering, TOGAF, IAF, Nolan-Norton.

² "De markt als zakelijk ecosysteem", Drs. D.J.P. Witte, *Holland Management Review*, nr. 93, 2004.

³ Zie bijvoorbeeld: "Ten Schools of Thought" van Mintzberg 1998.

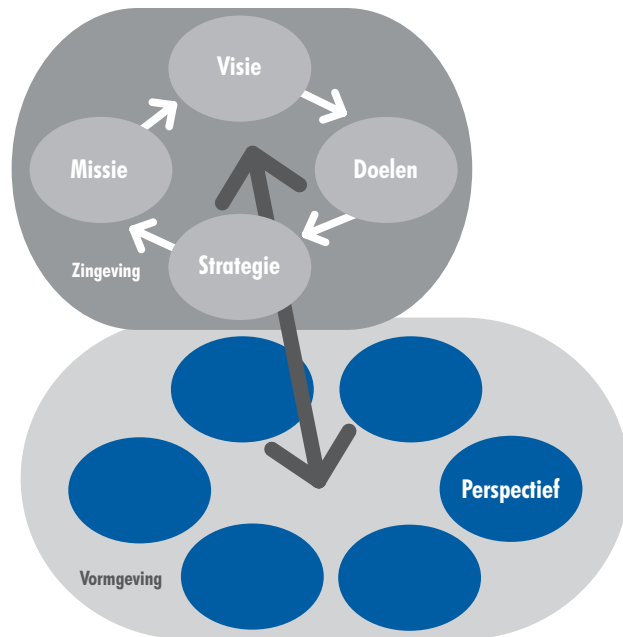
⁴ *Management Control, Beheers het beheersings-systeem*, Drs. M. Franssen RA RC, Drs. F. Schepers Ra RC, Kluwer, 2004.

G€A ALS STUURINSTRUMENT

G€A stelt dat een permanente samenhang in zin- en vormgeving tussen alle belangrijke bedrijfsaspecten in een organisatie een harde voorwaarde is om excellent te kunnen presteren, zie figuur 1. Kort samengevat als sturen op samenhang. Samenhang op enterpriseniveau en sturen in de zin van voorafsturing. De zingeving van een organisatie komt tot uitdrukking in haar missie, visie, doelen en strategie. In lijn met de zingeving komt de vormgeving van een organisatie tot uitdrukking in de inrichting van de organisatie. De zingeving en vormgeving van een organisatie worden onder andere beïnvloed door medewerkers die elk vanuit hun eigen identiteit, overtuigingen en gedrag bijdragen aan zingeving⁵ en vormgeving. Zoals gesteld is de vormgeving van een organisatie een uitvloeisel van de zingeving. Bij een andere zingeving hoort dus een

andere vormgeving. Naast deze oorzaak en gevolgrelatie (volgtijdig) gaat het om de samenhang binnen de zingeving c.q. de vormgeving (gelijktijdig).

G€A is ontwikkeld vanuit de constatering dat vigerende architectuurvisies en methoden zich beperken tot het ICT-domein, vaak uitgebreid met bedrijfsprocessen in een poging een brug te slaan naar de bedrijfsvoering. Deze scope vinden wij te beperkt, daar het sturen op samenhang op enterpriseniveau ook noopt tot het beschouwen van perspectieven als cultuur, producten, klanten, etc. Deze beperking veroorzaakt dat de huidige architectuurbenaderingen ver afstaan van de belevingswereld van bestuurders en hoger management. Om deze lacune op te vullen is met G€A een architectuurvisie op enterpriseniveau ontwikkeld die wel aansluit op de besluitvormingsprocessen die zich in de bestuurskamers afspelen.



Figuur 1: Samenhang in zingeving, in vormgeving en tussen zin- en vormgeving.

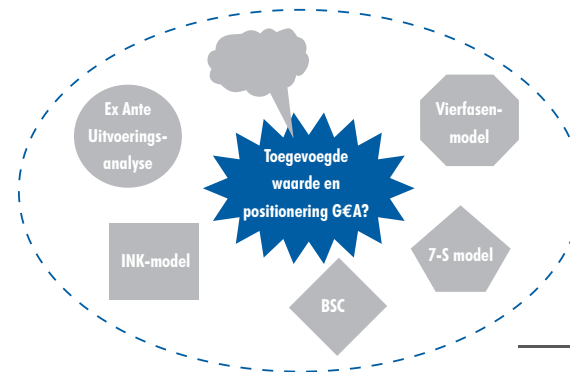
HET ONDERZOEK

WAAROM EEN ONDERZOEK NAAR STUURINSTRUMENTEN?

Gezien de vele stuurinstrumenten die strategische besluitvormingsprocessen ondersteunen, ontstond bij de aan het Groeiplatform G€A deelnemende partijen in het kader van de positionering van G€A de behoefte om de verhouding tot deze instrumenten nader te beschouwen. Enerzijds om nog scherper de toegevoegde waarde van G€A te duiden en anderzijds om te weten waar en hoe eventuele overlap met deze instrumenten aan de orde is, alsook de synergie te expliciteren van een gecombineerde toepassing.

DE GEVOLGDE AANPAK

De centrale vraag in dit artikel is: Wat is de positie van G€A ten opzichte van andere stuurinstrumenten en waar ligt de toegevoegde waarde van gecombineerde toepassing? In figuur 2 is dit in G€A stijl gevisualiseerd. Aangezien het nu eenmaal niet mogelijk is alle bekende en gebruikte stuurinstrumenten met G€A te vergelijken, hebben wij hierin een keuze gemaakt. De gekozen instrumenten zijn: 1. Performance management: Balanced Scorecard (BSC).



Figuur 2: Onderzoek gevisualiseerd.

2. Strategie- en beleidsimplementatie: 7-S model.
3. Kwaliteitsmanagement en Management Control: INK.
4. Strategie- en beleidsontwikkeling: Ex Ante Uitvoeringsanalyse (EAUA).
5. Strategie- en beleidsontwikkeling: Vierfasen-model.

Hoofdrede voor deze keuze van deze vijf is dat hierdoor het merendeel van de diverse stromingen wordt vertegenwoordigd, alsook het bedrijfsleven, de overheid en de wetenschappelijke wereld. Hier geldt:

- De drie eerstgenoemde zijn algemeen bekend en toegepast.
- De vierde is een voorbeeld van een instrument die bij de overheid opgang doet.
- De vijfde is een voorbeeld uit de wetenschappelijke wereld dat nu nog in beperkte mate toegepast wordt.

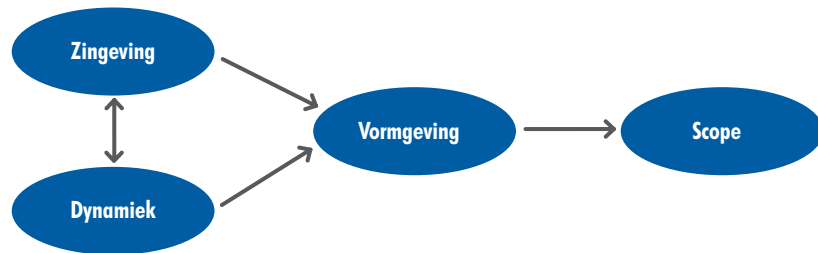
Hierbij maken wij de aantekening dat het model van Simons, als vertegenwoordiging van de management control-stroming, één van de fundamenteën van het G€A gedachtegoed vormt.

⁵ De brug naar Business Spiritualiteit, Dr. Paul de Blot e.a., Business Universiteit Nyenrode, 2006.

Wij gaan eerst in op een aantal dichotomieën⁶ die wij relevant achten voor de positionering van de stuurinstrumenten. Wij verrichten een positionering van G€A en de overige stuurinstrumenten op deze dichotomieën en trekken op basis daarvan een aantal conclusies. De positionering heeft plaatsgevonden met ervaringsdeskundigen van de deelnemende partijen van het groeiplatform G€A. Vervolgens hebben wij per instrument in beeld gebracht: essenties, toepassingsgebied, overeenkomsten met G€A en de toegevoegde waarde van een gecombineerde toepassing met G€A. Hierbij is uitgegaan van het idee dat de gekozen stuurinstrumenten al gebruikt worden en G€A hierop een toegevoegde waarde inhoudt. Als neveneffect zullen inzichten ontstaan in stureigenschappen die G€A niet afdekt.

MEETLAT VOOR VERGELIJKEN STUUR-INSTRUMENTEN

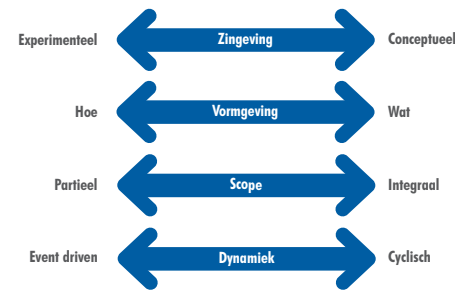
Stuurinstrumenten moeten in lijn zijn met, c.q. passen bij de gekozen strategieën, de karakteristieken van de organisatie en haar omgeving. Dit betekent ook dat een instrument moet passen bij de wijze waarop een organisatie strategisch wordt gestuurd. Om de karakteristieken van strategische stuurinstrumenten expliciet te maken, hebben we vier naar onze mening belangrijke dichotomieën gedefinieerd die als meetlat fungeren voor de positionering van de onderzochte stuurinstrumenten. Dit zijn: zingeving, vormgeving, scope en dynamiek (zie figuur 3). Zingeving omvat visie,



Figuur 3: Relaties tussen de dichotomieën.

missie, doelen en strategie van de organisatie. Vormgeving betreft de wijze waarop de organisatie zingeving inricht. De scope betreft het gebied waarop managementinterventies aangrijpen. De dynamiek is een maat voor de vereiste responsiesnelheid van de organisatie. De vier dichotomieën vertonen onderlinge verbanden. Zo is er een wederzijdse beïnvloeding tussen zingeving en dynamiek. Enerzijds is de dynamiek een uitvloeisel van keuzen gemaakt binnen de zingeving. Kiest men bijvoorbeeld voor producten/diensten met een korte levensduur die worden afgezet op turbulente markten, dan zullen hoge responsiesnelheden vereist zijn. Anderzijds kan na verloop van tijd de dynamiek van een eenmaal gekozen product/marktcombinatie zich dermate intensiveren dat deze niet langer past binnen de zingeving van de organisatie. Zo trok Philips zich enkele jaren geleden met haar producten terug uit de snel omlopende mobiele-telefoonmarkt. De vormgeving van een organisatie is een direct uitvloeisel van haar zingeving en de veronderstelde dynamische context waarin de organisatie opereert. Zo kunnen binnen de zingeving keuzen gemaakt zijn als nationaal versus internationaal gaan, autonoom groeien versus acquireren van passende organisaties, etc. Kortom, keuzen die sterk bepalend zijn voor de wijze waarop een organisatie wordt ingericht. Een hoge mate van dynamiek vergt een hoge responsiesnelheid wat korte besluitvormingslijnen c.q. een platte organisatievorm tot gevolg zal hebben.

De scope is een afgeleide van de gemaakte keuzen uit de zingeving en de daarmee corresponderende vormgeving. Denk daarbij aan vraagstukken als: hoe autonoom functioneren organisatieonderdelen en beperkt een holding zich tot financiële sturing of juist niet? Een bij de zingeving passende vormgeving vergt een passende scope van sturing. Bij in hoge mate autonoom functionerende organisatieonderdelen past geen sterk centraal geleid besturingsconcept dat ingrijpt op alle belangrijke bedrijfsaspecten. Kort samengevat zijn de keuzen binnen de zin- en vormgeving allesbepalend voor de te kiezen wijze van sturing en zijn de scope en dynamiek belangrijke kenmerken van de toepassing van de gekozen sturing. Bovenstaande inzichten verklaren de belangrijkheid van het door ons gekozen stelsel van dichotomieën. In figuur 4 hebben wij de uitersten op de dichotomieën aangegeven en als volgt toegelicht.



Figuur 4: Een viertal dichotomieën van strategische sturing.

• Dichotomie van de zingeving

Deze dichotomie zet sturing op experimentele zingeving (voortschrijdend inzicht) af tegen de conceptuele. Zingeving vanuit een conceptuele benadering gaat uit van het adagium bezint eer ge begint, terwijl de experimentele benadering een proefondervindelijke zingeving aanhangt vanuit het adagium begint eer ge bezint.

• Dichotomie van de vormgeving

We onderkennen aan de ene kant sturing op het hoe waarbij interventies aangrijpen op de totstandkoming van het resultaat (wijze van vormgeving, het proces). Aan de andere kant onderkennen we sturing op het wat (effect van de vormgeving, het product) waarbij juist het resultaat het aangrijppingspunt van sturing vormt.

• Dichotomie van de scope

Op deze dichotomie wordt de reikwijdte van sturing uitgezet. We zetten daarbij partiële sturing tegenover integrale sturing. Wordt de organisatie beschouwd en gestuurd als een integraal samenhangend geheel, of als een verzameling autonoom functionerende onderdelen?

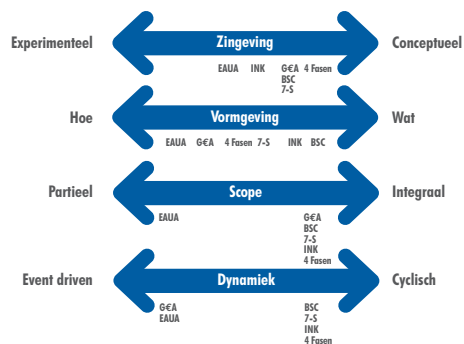
• Dichotomie van de dynamiek

Op deze dichotomie wordt de manier van interacteren van de organisatie met de omgeving beschouwd. Reageert de organisatie – als onderdeel van een bedrijfsecosysteem – direct of uitgesteld op de omgeving. Directe interactie is een vorm van gebeurtenisgedreven sturing (event driven) die we ook wel situationeel handelen of improviseren noemen. Uitgestelde sturing is gebaseerd op planningscycli, gericht op consistente besluitvorming op zowel korte als lange termijn.

POSITIONERING STUURINSTRUMENTEN OP DICHOTOMIEËN

Een positionering van de door ons onderzochte stuurinstrumenten op de gekozen dichotomieën levert het beeld op de volgende pagina op:

⁶ Een dichotomie is de opdeling in twee niet-overlappende structuren of begrippen. De term komt van het Griekse dichotomia, wat tweedeling betekent. (Wikipedia).



Figuur 5: Positionering stuurinstrumenten op dichotomieën.

De conclusies die wij uit deze positionering trekken zijn:

• **Zingeving**

Het Vierfasenmodel is sterk gefocust op conceptuele visie- en strategieontwikkeling, 7-S model, BSC en G€A hebben hier een sterke binding mee, INK in mindere mate. EAUA is in de benadering per vraagstuk conceptueel georiënteerd, maar deze benadering vindt niet plaats vanuit een bovenliggende bedrijfsstrategie. G€A heeft d.m.v. perspectieven, richtinggevende uitspraken, principes, etc. een sterke relatie met de visie, doelstellingen en strategische kaders en ondersteunt het definiëren van inhoudelijke oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen van strategie-interventies en bedrijfsvraagstukken met de focus op samenhang.

• **Vormgeving**

EAUA en G€A zijn in belangrijke mate op het hoe, de inhoudelijke oplossingsrichting en aanpakkeuzen georiënteerd en het Vierfasenmodel in mindere mate. BSC is sterk gefocust op het wat en 7-S model en INK in mindere mate. De integrale benadering van G€A vertaalt zich naar inhoudelijke oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen, waar vervolgens met instrumenten als Programma Start

Architecturen (PgSA's) in de realisatie op wordt gestuurd.

• **Scope**

G€A, BSC, 7-S model, INK en het Vierfasenmodel hebben een sterk integrale benadering, EAUA een sterk partiële. G€A komt tot oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen vanuit een sterke integrale en conceptuele benadering (alle belangrijke perspectieven zijn aangesloten).

• **Dynamiek**

BSC, 7-S model, INK en het Vier-fasenmodel kennen een patroon van vaste planningscycli, G€A en EAUA zijn in belangrijke mate gebeurtenisgestuurd. G€A is sterk georiënteerd op het bieden van integrale oplossingsrichtingen voor gebeurtenissen komend vanuit de externe omgeving, veroorzaakt door omgevingsbeïnvloeding, komend vanuit de lopende operaties en komend vanuit de lopende veranderprogramma's. G€A biedt een continu-sturing t.b.v. integrale oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen voor bedrijfsvraagstukken en heeft hierdoor een hoge reactiesnelheid. Deze continu-sturing op gebeurtenissen geschiedt vanuit een integrale benadering.

Bij de beschrijving van ieder stuurinstrument in de volgende hoofdstukken gaan we nader in op de positionering van het betreffende instrument ten opzichte van G€A.

STUURINSTRUMENT BALANCED SCORECARD

ESSENTIES

Balanced Scorecard (BSC)⁷ is ontwikkeld door Kaplan en Norton vanuit de gedachte, dat in veel organisaties bovenmatig veel aandacht bestaat voor financiële sturing. De BSC wil hierin balans brengen door aandacht te vragen voor niet-financiële factoren. Er worden vier perspectieven onderkend. Vanuit ieder perspectief worden doelen, kritieke succesfactoren, prestatie-indicatoren, streefnormen en verbeteracties geformuleerd. De balans binnen de BSC komt tot uitdrukking in het gebruik van korte- en lange-termijndoelstellingen, financiële en niet-financiële indicatoren, externe (aandeelhouders, klanten) en interne (processen, innovatie) indicatoren. De performance drivers zijn succesfactoren (met bijbehorende indicatoren) die voorspellende waarde hebben voor toekomstige prestaties van een organisatie. De outcome drivers en measures daarentegen geven informatie over de prestaties van de onderneming in de afgelopen periode.

TOEPASSINGSGEBIED

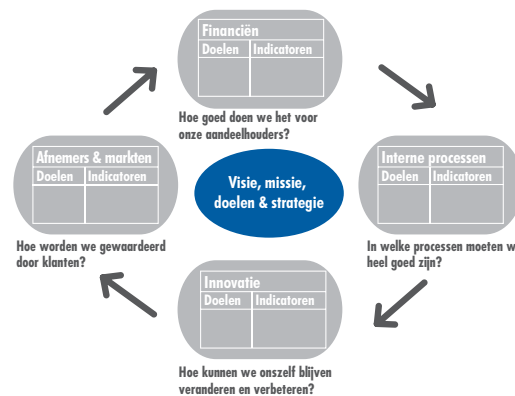
Het toepassingsgebied van BSC is van oorsprong prestatie management, gebaseerd op planning en control. Daarnaast is BSC bruikbaar gebleken voor strategie-implementatie. Prestatiemeting betreft de vergelijking tussen de doelwaarden en de werkelijke waarden. Op basis van deze vergelijking kunnen afwijkingen van de geplande (gewenste) situatie worden geanalyseerd en kan corrigerende actie worden ondernomen. Het vormt zo een implementatiemiddel met nadruk op meetbaar maken van voorspellende indicatoren voor verbetering van processen en dienstverlening aan klanten en uiteindelijk tot verbeterde financiële prestaties.

OVEREENKOMSTEN BALANCED SCORECARD EN G€A

Overeenkomst is dat ook BSC voorafsturen wil stimuleren, door met name in het leer- en groeiperspectief te zoeken naar indicatoren (performance drivers) met voorspellende waarde voor toekomstig succes. Ook bij de BSC is men op zoek naar relevante relaties tussen perspectieven onderling, succesfactoren onderling, prestatie-indicatoren onderling. Wel geldt dat op het niveau van perspectieven deze relevante relaties algemeen geformuleerd zijn.

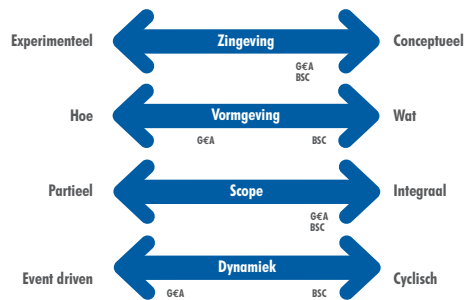
TOEGEVOEGDE WAARDE G€A BIJ BSC

Figuur 7 laat zien dat een toegevoegde waarde van G€A in combinatie met BSC vooral tot uitdrukking komt bij:



Figuur 6: Balanced Scorecard met 4 perspectieven.

⁷ Bron: <http://www.balanced-scorecard.nl/>, een community voor BSC-gebruikers.



Figuur 7: Combinatie G€A en Balanced Scorecard.

- sturing op het hoe naast sturen op het wat.
- gebeurtenisgestuurde besturing naast geplande cyclische besturing.

Dit betekent dat een organisatie zowel qua tijd als vormgeving responsiever wordt. De oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen, bewerkstelligd door G€A, dragen bij aan het vormgevingsproces van de organisatie als samenhangend geheel.

Nadere toelichting:

- G€A laat keuze perspectieven volledig open** BSC bevat een 'voorgekookt' aantal perspectieven, hoewel er wel ruimte is om bijvoorbeeld voor de overheid 'maatschappij' als extra perspectief toe te voegen. G€A laat de keuze van perspectieven volledig open.
- G€A biedt extra sturingsinvalshoeken naast sturing via planning en control** BSC richt zich op het vertalen van succesfactoren naar prestatie-indicatoren via een planningscyclus met periodieke sturing via een controlcyclus. G€A is gericht op sturen via visie en waarden, koers/visie en op grenzen van het speelveld en spelregels (principes). Deze opdeling in sturingsinvalshoeken is afkomstig van de toonaangevende theorieën uit de wereld van managementcontrol (Simons: 'Levers of Control') en is een voorbeeld hoe G€A theorieën uit andere stromingen integreert

in haar methode Simons onderscheidt de volgende sturingsinvalshoeken:

- Sturing via visie en waarden (de visionaire organisatie)
- Sturen op de uitkomsten van leercycli (de lerende organisatie)
- Sturen via regelkringen gericht op planning en control (de regelkringen van de organisatie)
- Sturen op grenzen van het speelveld en spelregels (de principes en regels van de organisatie)

Deze vier invalshoeken van besturing zien wij als toepassingsgebieden waarop G€A, na ontwikkeld te zijn, dient te sturen. Dit houdt ook in dat G€A een aantal extra concepten per perspectief onderkent, denk hierbij aan richtinggevende uitspraken, principes, kernbegrippen en kernmodellen.

- G€A is gebaseerd op een architectuuraanpak met kernmodellen voor elk perspectief** G€A biedt ter aanvulling op BSC uitwerking naar kernmodellen, gebaseerd op de recentste inzichten uit enterprise architecturing. Dit heeft het voordeel dat er vanuit het besturingsmodel per perspectief kaders liggen voor ontwerptrajecten en hierdoor sprake is van een directe relatie tussen het strategische, tactische en operationele niveau. Dit alles maakt dat in organisaties waar BSC gebruikt wordt G€A een zinvolle aanvulling biedt.

STUURINSTRUMENT 7-S MODEL

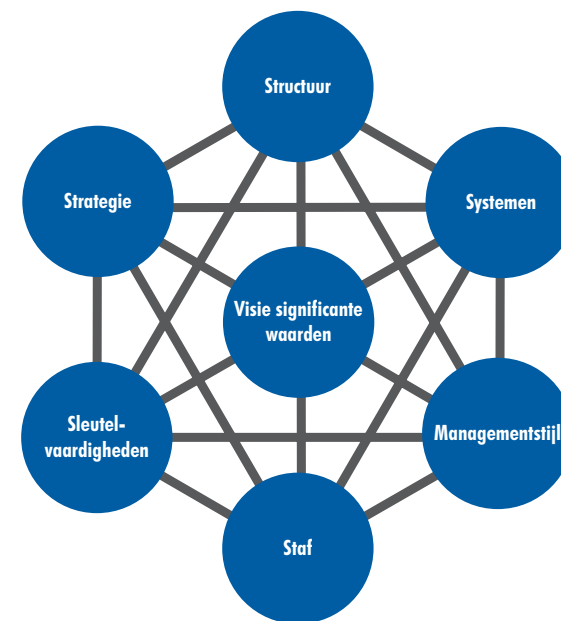
ESSENTIES

Het 7-S model⁸ is ontworpen door McKinsey om op basis van een (integrale) diagnose tot verbetervoorstellen te komen voor strategieimplementatie. De zeven 'S'-factoren zijn verdeeld in drie 'harde' - strategie, structuur en systemen - en vier 'zachte' - stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelvaardigheden en staf (in de zin van personeel).

- **Structuur** verwijst naar de inrichting van de onderneming zelf naar niveaus, taakverdeling, coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie. Welke uitdrukkelijke doelen worden gesteld en met welke middelen wil men ze bereiken?

- **Strategie** wijst op de voorgenomen acties van het management. Het is van belang een duidelijke strategie te formuleren om zo iedereen binnen de organisatie op een lijn te krijgen.
- **Systemen** omvat alle formele en informele werkwijzen en procedures, volgens welke de processen dienen te verlopen. Essentieel hierbij is de uitvoering te vergelijken met de vastgestelde standaarden voor uitvoering en in geval van afwijkingen passende maatregelen te nemen.

⁸ Boek 75 management-modellen, door M. Mulders, Wolters-Noordhoff.



Figuur 8: 7-S model van McKinsey.

- **Sleutelvaardigheden** concentreert zich op de profielen van de managers en de medewerkers van de organisatie, nu en in de toekomst. Hoe zal men de medewerkers verwerven, opleiden (vormen), evalueren en belonen, motiveren, en behouden.
- **Stijl** verwijst naar de managementstijl. Men heeft het dan over de manier waarop het management de medewerkers behandelt en de wijze waarop men met elkaar omgaat. Hierbij spelen vragen als: zijn managers coachend of meer directief naar medewerkers, waarbij het er om gaat wat het management doet en hoe dat gedrag overkomt op de organisatie.
- **Shared values (significante waarden)** is als factor bewust in het midden van het model geplaatst. Het gaat over de bedrijfsopvatting, de bedrijfscultuur en de identiteit. Deze facetten zijn simpel geformuleerd, maar vol betekenis binnen de organisatie.
- **Staf** betreft het personeel of de bemensing en aspecten die daarmee te maken hebben, zoals opleiding, motivatie en flexibiliteit, maar ook onderwerpen als afwezigheid en verzuim.

Het missie- en visiestatement van de onderneming dient eraan bij te dragen dat de aspecten met elkaar en met de omgeving in evenwicht zijn. Is er evenwicht, dan is de onderneming stabiel en gericht op het leveren van prestaties. Is dit evenwicht er niet, dan is een verandering op één of meer van de aspecten nodig om de onderneming weer in harmonie te brengen.

TOEPASSINGSGBIED

Het model geeft aan of de zeven factoren in balans zijn en hoe effectief een organisatie is. Het model biedt de mogelijkheid om de zeven factoren van de huidige en de nieuwe situatie tegen elkaar af te zetten en zo vast te stellen of de strategie deze transitie per factor ondersteunt. In de praktijk wordt het 7-S model gebruikt om

organisaties te beschrijven en te analyseren waar met name de zwakke plekken zitten. Sommige sleutelfactoren, zoals staf, strategie, structuur en systemen kunnen op korte termijn worden veranderd of bijgesteld. De andere zachte factoren 'style', 'skills' en 'shared values' kunnen slechts op de langere termijn worden aangepast. Organisaties waarin cultuur, medewerkers en professionaliteit een belangrijke rol spelen, zullen dit model makkelijker kunnen toepassen dan strakke, rigide en bureaucratische organisaties.

OVEREENKOMSTEN 7-S MODEL EN G€A

Beide streven een integrale diagnose na, met het zoeken naar balans tussen de aspecten. Naast balans worden termen gebruikt als evenwicht en harmonie tussen de aspecten. Is er geen balans, dan is een verandering nodig om de harmonie te herstellen.

Bij G€A wordt dit genoemd: de samenhang staat op de tocht. De termen aspect uit het 7-S model en perspectief uit G€A zijn in hoge mate vergelijkbaar. Beide benadrukken het belang van het zoeken naar relevante relaties tussen perspectieven.

TOEGEVOEGDE WAARDE G€A BIJ 7-S MODEL

Figuur 9 laat zien dat een toegevoegde waarde van G€A in combinatie met het 7-S model vooral tot uitdrukking komt bij:

- een versterkte sturing op het hoe naast sturen op het wat.
- gebeurtenisgestuurde besturing naast geplande cyclische besturing.

De meerwaarde van G€A in combinatie met het 7-S model is te vergelijken met die ten opzichte van BSC.

Nadere toelichting:

a) G€A biedt de mogelijkheid extern gerichte perspectieven te onderkennen

Het 7-S model bevat een vast aantal herkenbare perspectieven (aspecten). G€A laat de keuze van perspectieven volledig open. Het 7-S model richt zich op de belangrijkste interne factoren in een organisatie. Daarnaast is er in toenemende mate behoefte om te sturen op perspectieven als klant, alliantie of keten. Dit heeft alles te maken met marktontwikkelingen, waardoor organisatiegrenzen vervagen en gerichte beïnvloeding van de relevante omgeving steeds belangrijker wordt. Op dit punt kan G€A in combinatie met het 7-S model een krachtig stuurmiddel vormen.

b) **G€A biedt een open raamwerk voor nadere invulling van de perspectieven**
McKinsey heeft in het 7-S model een meetinstrument ontwikkeld om via uitgebreide enquêtes en statistische analyses tot nadere inkleuring van de aspecten te komen: hoe hangen ze samen voor een bepaalde organisatie en wat zijn hierbij dominante factoren (kernbegrippen). G€A kiest voor een andere aanpak: met het managementteam aangevuld met specialisten wordt de strategie via werkvormen vertaald naar het G€A-gebouw met per perspectief een invulling naar richting-

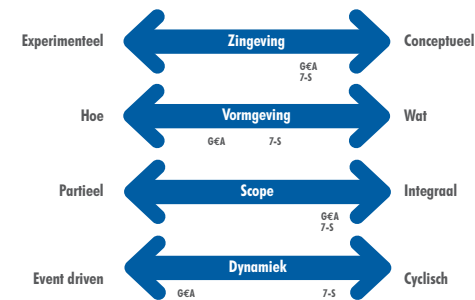
gevende uitspraken, kernbegrippen, principes, doelstellingen en relevante relaties.

c) G€A biedt integrale oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen op bedrijfsvraagstukken

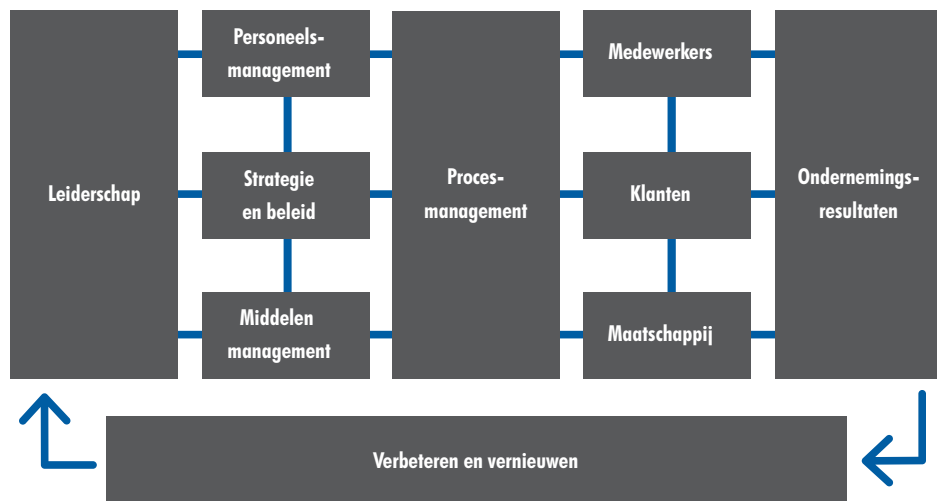
Waar het 7-S model sterk is in het detecteren van benodigde interventies biedt G€A de mogelijkheid om voor deze interventies te komen tot integrale oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen. Op dit punt vullen deze stuurinstrumenten elkaar goed aan.

d) G€A is gebaseerd op een architectuuraanpak met kernmodellen voor elk perspectief

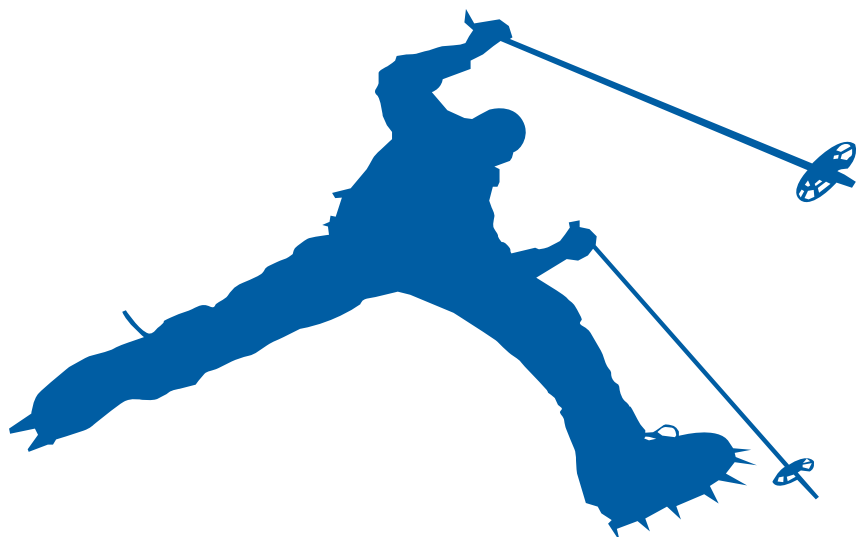
G€A biedt ter aanvulling op het 7-S model een uitwerking naar kernmodellen, gebaseerd op de recentste inzichten uit enterprise architectuur. Dit heeft het voordeel dat er vanuit het besturingsmodel per perspectief kaders liggen voor ontwerptrajecten per perspectief.



Figuur 9: Combinatie G€A en 7-S model.



Figuur 10: INK.



STUURINSTRUMENT INK

ESSENTIES

Het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) is de Nederlandse partnerorganisatie van het EFQM Representative Office te Brussel. Het INK is voornamelijk bekend door zijn managementmodel, het INK model⁹. De basis voor het gedachtegoed van het INK is gelegd in de discussies tussen veertien presidenten van Europese multinationals. Zij bogen zich in 1989 over de vraag wat succesvol ondernemen in de Europese context betekende. De noties die zij ontwikkelden, vormden de basis voor het EFQM Excellence Model en het INK. De visie achter het INK heeft betrekking op het continu streven naar het balanceren tussen diverse stakeholders van de organisatie, het balanceren tussen de resultaten en de inspanningen die daarop betrekking hebben en voortdurend werken aan (kwalitatieve) groei. Dit, om – in een veranderende omgeving met veranderende eisen en wensen – blijvend goede prestaties neer te zetten. En soms zijn daarbij meer dan wel minder fundamentele veranderingen nodig. De kern van de INK-filosofie wordt gevormd door het werken aan de samenhang en groei op de tien aandachtsgebieden van het model (zie figuur 10). De kenmerken van de bestaande INK-filosofie zijn:

- Organisaties zijn open systemen.
- Balanceren tussen belangen van alle belanghebbenden.
- Medewerkers zijn ook belanghebbenden bij de organisatie.
- Het gaat om duurzame resultaten.
- De leiding vervult een voortrekkersrol.
- De organisatie is transparant, waardoor verbetering, vernieuwing maar ook verantwoording mogelijk zijn.
- De organisatie wordt gestructureerd op basis

van samenhangende processen, uitgaande van toegevoegde waarde voor belanghebbenden.

- Voortdurende verandering vereist een continu proces van verbetering en vernieuwing aan de hand van de PDCA-cyclus¹⁰.
- Om de doelen van de organisatie te bereiken en verbeteringen door te voeren, is samenwerking binnen de organisatie en tussen organisaties in ketens en netwerken nodig.

In 2007 heeft INK een nieuwe dimensie aan het INK toegevoegd. In het tot dan toe bestaande INK gaat de aandacht voornamelijk uit naar het niveau van de organisatie als systeem. Daarbij beschrijft de INK-filosofie de dynamiek in organisaties, vooral in de rationeel-analytische termen van de PDCA-cyclus. De veranderingen in de omgeving vragen echter steeds meer dat medewerkers hun inlevingsvermogen, aanpassingsvermogen en hun passie willen inzetten en van daaruit een bijdrage leveren aan de resultaten van de organisatie. Dit vergt naast sturing op concrete resultaten (PDCA) ook om ontwikkeling van betrokkenheid, bezieling en inzet. De PDCA-cyclus wordt hiertoe aangevuld met vier begrippen die de zachtere kant van de ontwikkeling van de organisatie weergeven. Strekking is niet het PDCA-denken te verlaten, maar dit aan te vullen met de 'emotionele dynamiek' in de organisatie. De kunst is te balanceren tussen PDCA en de hiertoe aangevulde begrippen Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren. (IMWR) De begrippen IMWR kennen niet een volgtijdelijkheid zoals de PDCA-cyclus die kent. Zij vormen de emotionele dimensie die rond de PDCA-cyclus hangt. De dynamiek die beschreven wordt met de termen IMWR is gericht op ontwikkeling en groei. Het is een dynamiek die op alle niveaus in de organisatie speelt. Leiding-

gevenden moeten er de randvoorwaarden voor creëren, maar alle leden van de organisatie hebben er een rol in. Datzelfde geldt voor de belanghebbenden. De dynamiek in organisaties wordt dus beschreven zowel vanuit de PDCA-cyclus, als vanuit de begrippen IMWR. Deze aanvullingen op de PDCA-cyclus worden ingevlochten in de aandachtsgebieden van het INK.

Tot slot geeft INK inzicht in vijf fundamentele kenmerken die organisaties succesvol kunnen maken. Deze vijf kenmerken zijn: Inspirerend leiderschap, Resultaatgerichtheid, Samenwerking, Bouwen op vertrouwen en Continu verbeteren en vernieuwen.

TOEPASSINGSGBIED

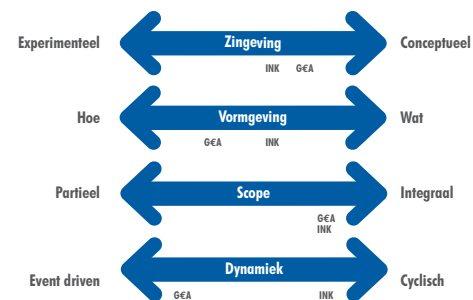
Het INK is een breed gebruikt managementmodel en is bedoeld voor organisaties om een zelf-evaluatie uit te voeren. Vaak worden deze zelf-evaluaties uitgevoerd door auditors om zo een onafhankelijk mogelijk beeld van de organisatie te krijgen. Door middel van het INK wordt de volwassenheid van de organisatie bepaald en worden verbeterpunten geïdentificeerd. Het model helpt organisaties te focussen op de gebieden waar verbeteringen mogelijk zijn. De uitkomsten van de zelfevaluatie op basis van de aandachtsgebieden worden vervolgens uitgezet tegen de door het model onderscheiden ontwikkelingsfasen van een organisatie. Deze ontwikkelingsfasen zijn een Nederlandse toevoeging aan het model en geven grofweg de fasen die een organisatie zou moeten doorlopen om tot een ultieme vorm van volwassenheid te komen, waarbij alles optimaal geregeld is en werkt. Het model hanteert daarvoor de volgende vijf ontwikkelingsfasen:

Ontwikkelings-fase	Toelichting
Activiteit georiënteerd	Het gaat hierbij om de kwaliteit in de eigen werksituatie, waarbij iedereen ernaar streeft het werk zo goed mogelijk te doen Men beheerst de afzonderlijke stappen in het werkproces. De bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen vast
Proces georiënteerd	Op alle niveaus wordt gewerkt aan een continue verbeteringslag. Men is erop gericht om problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen
Systeem georiënteerd	Samen met partners wordt gestreefd naar een maximale toegevoegde waarde
Keten georiënteerd	De strategie is erop gericht om als bedrijf bij de top te horen
Excellentie en transformatie	

OVEREENKOMSTEN INK EN G€A

Zowel INK als G€A heeft als vertrekpunt balans te vinden in de belangen van alle stakeholders. Daarbij onderkennen beide methoden belangrijke aandachtsgebieden waarbij continu de samenhang daartussen bevorderd wordt. Beide methoden onderkennen het belang van het sturen op samenhang vanuit meerdere invalshoeken (zowel interne als externe). INK stuurt zowel op de zachte invalshoek via de begrippen Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren, als op de harde waarden door middel van de PDCA-cyclus. G€A biedt de ruimte in haar model om naast de

harde ook de zachte waarden op te nemen in termen van perspectieven en kernbegrippen. Ook het koppelen van verbeterpunten aan de levensfase van een organisatie is onderdeel van beide methoden. In G€A gebeurt dat via het detecteren van strategieinterventies benodigd voor een volgende levensfase gecombineerd met de impactanalyses ten behoeve van het waarmaken daarvan.



Figuur 11: Combinatie G€A en INK.

TOEGEVOEGDE WAARDE G€A BIJ INK

Figuur 11 laat zien dat een toegevoegde waarde van G€A in combinatie met het INK vooral mogelijk wordt door:

- De sturing op het hoe van G€A te combineren met het sturen op het wat van INK.
- De gebeurtenisgestuurde besturing naast de geplande cyclische besturing.

De meerwaarde van G€A in combinatie met het INK is vergelijkbaar aan die bij BSC en het 7-S model.

Nadere toelichting:

- G€A heeft de sturing vanuit meer invalshoeken dan INK vormgegeven door te kiezen voor een open model. Hierin krijgen invalshoeken als sturing via visie en waarden, sturen op de uitkomsten van leercycli, sturen via regelkringen gericht op planning en control en sturen op grenzen van het speelveld en spelregels

vorm door perspectieven op deze gebieden op te nemen. Aan deze perspectieven worden zaken als kernbegrippen, richtinggevend uitspraken, principes, kernmodellen en relevante relaties gekoppeld.

- Met name het aspect sturen op samenhang in termen van hoe is bij INK minder sterk ontwikkeld, het sturen op het wat komt sterker uit de verf. Strategische stuurinstrumenten hebben allemaal een breed blikveld en streven het verbeteren van de prestatie van het collectief na. Dit streven impliceert dat sturen op samenhang een universele eigenschap is van dit type instrumenten. Echter, de wijze waarop "sturen op samenhang" wordt toegepast, verschilt. Het daadwerkelijk permanent sturen op samenhang is in G€A uitgewerkt naar concrete architectuurprocessen die producten opleveren waarmee in de organisatiebesturingsprocessen het sturen op samenhang wordt vormgegeven. Hierdoor wordt event driven sturing mogelijk. Het sturen op effectief gedrag van medewerkers wordt inhoud gegeven door het onderkennen van principes op alle belangrijke perspectieven, deze uit te drukken in een gemeenschappelijke bedrijfstaal, alsook door te vertalen naar goed communiceerbare kernmodellen van perspectieven.

INK en G€A samen levert een sterke combinatie op door de kracht van INK, het sturen op kwaliteitsverbetering, en de kracht van G€A, het concreet uitgewerkte sturen op samenhang in en tussen zin- en vormgeving.

⁹ www.ink.nl

¹⁰ PDCA staat voor: Plan, Do, Check en Act.

STUURINSTRUMENT EX ANTE UITVOERINGSANALYSE (EAUA)

ESSENTIES

De Ex Ante Uitvoeringsanalyse is ontwikkeld door het ministerie van Justitie en bestond tot voor kort onder de naam Ex Ante uitvoeringstoets¹¹. In het kader van het project Een Ander Justitie is in 2005 de besturingsrelatie tussen Bestuursdepartement en een aantal taakorganisaties geanalyseerd. Eén van de aanbevelingen die gedaan is betreft het nieuw leven inblazen van de Ex Ante uitvoeringstoets (EAUT). Besloten werd dat de Departementale Auditdienst (DAD) en het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) een voorstel zouden doen voor een format of handreiking, bedoeld als ondersteuning voor de betrokken taakorganisaties bij de uitvoering van een EAUT. Het WODC en de DAD hebben met hulp van de Dienst Justitiële Inrichting (DJI) in de zomer van 2006 een werkconferentie en een expertmeeting georganiseerd over de Ex Ante uitvoeringstoets. Deze bijeenkomsten hebben geleid tot een aantal conclusies waaronder: dat het gaat om een analysemethode ter verbetering van de beleidsvorming en niet om een sturingsinstrument. Het woord toets wekt verkeerde associaties. Daarom kan beter gesproken worden over Ex Ante Uitvoeringsanalyse.

De Ex Ante Uitvoeringsanalyse als geheel dient ervoor om te zorgen dat:

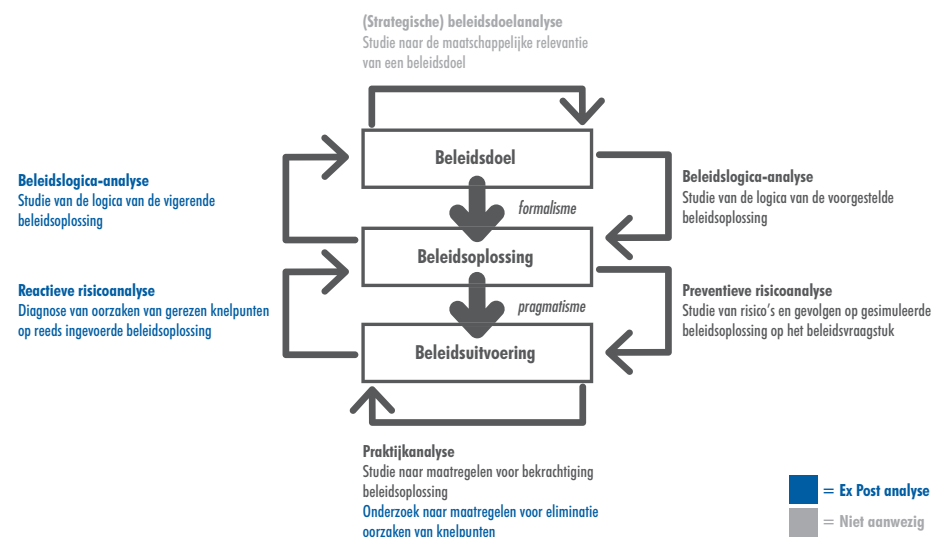
- inzicht ontstaat hoe beleid goed kan worden uitgevoerd en
- het uitgevoerde beleid ook tot haar doelstellingen zal kunnen leiden.

Dit leidt tot de volgende definitie voor een Ex Ante Uitvoeringsanalyse: deze analyseert in hoeverre voorgenomen beleidsmaatregelen kunnen leiden tot het behalen van de gestelde beleidsdoelen. De EAUA bestaat uit drie analyseonderdelen die in serie(s) of in gedeeltes uitgevoerd kunnen worden:

- De risicoanalyse, gericht op een snelle scan van het voorliggende beleidsvoornemen, is een korte slag waarin een beeld van de problematiek geschetst wordt en snel duidelijk wordt wie betrokken moeten worden bij de (verdere) ontwikkeling van een beleid.
- De beleidslogica-analyse, die ingaat op de logica van het voorgestelde beleid en een waarborg vormt voor de robuustheid van het beleid. Is de keuze van beleidsinstrumenten verantwoord, bijvoorbeeld met het oog op de oorzaken van het beleidsprobleem in kwestie.
- De praktijkanalyse, gericht op de praktische uitvoering van het beleid en bijbehorende regelgeving. Dit is een objectieve, technische analyse van de praktische haalbaarheid en uitvoerbaarheid van de voorgenomen maatregelen.

De keuze is afhankelijk van de fase waarin de beleidsontwikkeling zich bevindt en de hoeveelheid tijd die beschikbaar is.

¹¹ De Ex Ante uitvoeringsanalyse, ministerie van Justitie, maart 2007.



Figuur 12: Model Ex Ante Uitvoeringsanalyse.

Bij een Ex Ante Uitvoeringsanalyse staan de beleidsdoelen niet ter discussie; de voorgenomen maatregelen wel. Relevante vragen voor een Ex Ante Uitvoeringsanalyse kunnen zijn:

- Wat zijn de risico's die het behalen van de beleidsdoelen bedreigen? (onderdeel Ex Ante risico-inventarisatie)
- In hoeverre kunnen de voorgenomen beleidsmaatregelen bijdragen tot het behalen van de beleidsdoelen? (onderdeel Ex Ante beleidslogica-analyse)
- Kunnen de maatregelen zodanig worden uitgevoerd dat ze bijdragen tot het behalen van de beleidsdoelen? (onderdeel Ex Ante praktijkanalyse)

TOEPASSINGSGEBIED

Een Ex Ante Uitvoeringsanalyse kan in elke fase van het beleidsvormingsproces worden ingezet. Hoe eerder in het proces van beleidsvorming de analyse wordt gestart, hoe meer deze het karakter heeft van interactieve beleidsvorming. Het

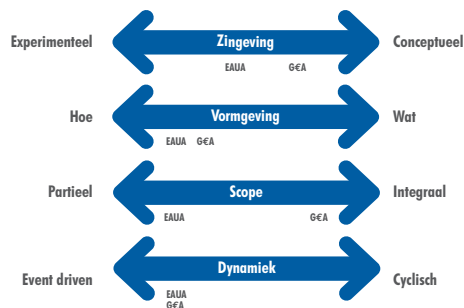
voordeel hiervan is dat men vroegtijdig met de consequenties van het beleid wordt geconfronteerd en tijdig kan bijsturen. Daar staat tegenover dat aan het begin van het proces het beleidsvoornemen doorgaans minder concreet is en dus moeilijker te toetsen. De EAUA kan worden gebruikt door iedereen die bij de beleidsvorming en beleidsuitvoering betrokken is. De risicoinventarisatie kan zowel door een beleidsdirectie, een taakorganisatie, als in een gezamenlijk team worden verricht. De verantwoordelijkheid voor de beleidslogica-analyse ligt primair bij de beleidsdirecties, omdat het gaat om het doordenken van de consistentie en mogelijke effectiviteit van beleid. De verantwoordelijkheid voor de praktijkanalyse ligt primair bij de taakorganisaties, omdat het gaat om de haalbaarheid van beleid in termen van financiële, materiële en menselijke capaciteit. De drie onderdelen van de Ex Ante analyse, beleid en uitvoering kunnen afzonderlijk van elkaar, maar ook (en bij voorkeur) in samenhang worden uitgevoerd. Het uitvoeren van de drie onderdelen gezamenlijk betekent een Ex Ante

analyse in brede zin. Hier staan twee mogelijke combinaties van de verschillende onderdelen. Welke combinatie wordt gekozen, kan van meerdere factoren afhangen: bijvoorbeeld van de behoefte van beleidsmakers en -uitvoerders, maar ook van andere condities waarbinnen de beleidsanalyse wordt verricht (bijvoorbeeld beschikbare tijd, middelen, begrotingscycli, politieke constellatie, etc.).

OVEREENKOMSTEN EAU A EN G€A

Zowel de EAU A als G€A haakt aan op bedrijfsvraagstukken die in het licht van de te bereiken doelen om een optimale oplossingsrichting en aanpakkeuze vragen. Beide methoden voorzien in een benadering waarbij sterk gestuurd wordt op samenhang. Samenhang in inhoudelijke zin, maar ook in de zin van: zijn alle relevante partijen in beeld op basis waarvan de juiste mix van maatregelen ter oplossing van het vraagstuk verkregen wordt?

Ook is G€A te gebruiken in de drie soorten analyses (onderdelen) waaruit de EAU A bestaat. In deze situaties wordt een bedrijfsvraagstuk in relatie tot het beoogde doel uitgedrukt als: *Wat zijn risico's en welke maatregelen zijn passend?*, *Hanteren we de juiste beleidsinstrumenten?* en *Wat is de impact c.q. de oplossingsruimte bij de uitvoering?*.



Figuur 13: Combinatie G€A en EAU A.

Hierbij worden de enterprise architecturen van zowel de beleidsmakende als de uitvoerende partij gebruikt.

TOEGEVOEGDE WAARDE G€A BIJ EAU A

Figuur 13 laat zien dat de toegevoegde waarde van een gecombineerde inzet van G€A en EAU A vooral gezien moet worden in:

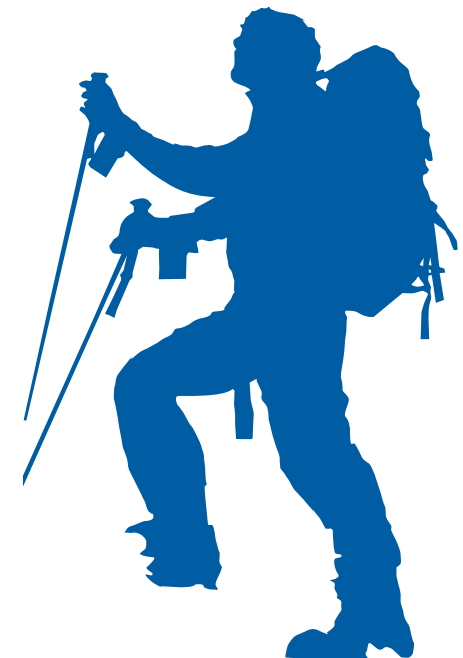
- de sterkere binding van G€A met de visie- en strategieontwikkeling.
- de integrale aanpak van G€A met de partiële aanpak van EAU A.

Dit betekent dat de partiële oplossingen en aanpakkeuzen van EAU A in gecombineerd gebruik met G€A onderling vanuit een integrale benadering en vanuit een hoger niveau van zingeving worden aangescherpt. Nadere toelichting:

- a) De EAU A heeft de mooie eigenschap dat het een brug slaat tussen de beleidsmakende en de uitvoerende partijen bij de overheid. Immers t.a.v. voorgenomen beleid vinden grondige analyses plaats op zowel de logica van het beleid als de uitvoerbaarheid ervan. Dit betekent dat t.a.v. ieder beleidsvraagstuk een uitstekende oplossingsrichting en aanpakkeuze wordt verkregen, waarbij zoveel als mogelijk aan de belangen van de betreffende stakeholders tegemoetgekomen wordt. Maar wat nu in het geval er meerdere malen een EAU A is uitgevoerd? Hoe wordt tegemoetgekomen aan de samenhang van het grotere geheel? G€A biedt hier een goede toegevoegde waarde. Door de EAU A-analyses te integreren in de G€A-analyses, waarbij de G€A-architectuur-raamwerken (vastgesteld door de vertegenwoordigers van de perspectieven) van zowel de beleidsmakende als de uitvoerende partij worden ingezet, zal de slag van ideale oplossing per bedrijfsvraagstuk naar ideale

- oplossing per vraagstuk passend in het grotere geheel gemaakt worden.
- b) Het daadwerkelijk permanent sturen op samenhang is in G€A uitgewerkt naar concrete architectuurprocessen die producten opleveren waarmee in de organisatiebesturingsprocessen het sturen op samenhang wordt vormgegeven. Door permanente inbedding van deze processen worden t.a.v. alle belangrijke vraagstukken die zich aandienen impactanalyses uitgevoerd met de focus op samenhang. Hierdoor worden t.a.v. deze vraagstukken continu oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen vastgesteld die resulteren in een zo optimaal mogelijke fit van de oplossing in het grotere geheel. Deze permanente inbedding als proces is een toegevoegde waarde die G€A de EAU A biedt.

EAU A en G€A samen levert een sterke combinatie op. De kracht van EAU A, een brug slaan tussen de beleidsmakende en de uitvoerende partij, gecombineerd met de kracht van G€A, het concreet uitgewerkt sturen op samenhang, leidt tot een hoog doelbereik met een versterkte samenhang.



STUURINSTRUMENT VIERFASEN-MODEL

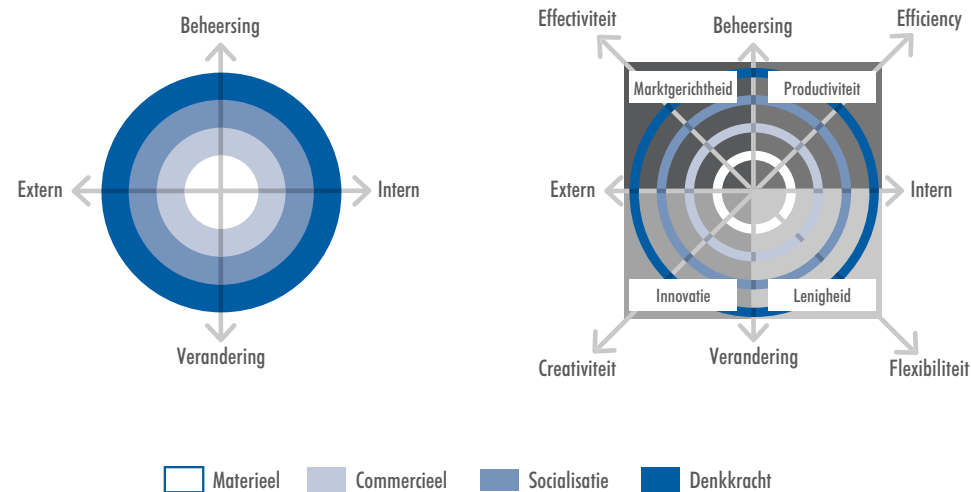
Het Vierfasenmodel is ontwikkeld door prof. dr. ing. T.W. Hardjono in het kader van zijn proefschrift¹² over ritmiek en organisatiedynamiek.

ESSENTIES

Het Vierfasenmodel biedt aangrijpingspunten voor organisatorische interventies om vermogens te vermeerderen op de gebieden marktgerichtheid, productiviteit, lenigheid en innovatie. De volgende principes worden als uitgangspunt gehanteerd:

- Het doel van een organisatie is het vermeerderen van vermogens.
- Vermogensvermeerdering vereist evenwichtige managementaandacht.

- Een structuur zal geen lang leven hebben als niet duidelijk is waartoe deze structuur inzicht dient.
- Men kan niet beheersen zonder te veranderen en omgekeerd.
- Niet de omvang van een organisatie, maar het kunnen richten van middelen op een bepaald doel is bepalend voor succes.
- Alle vermogens plus het plegen van adequate interventies behoren tot de kerncompetenties van een onderneming.
- Een onderneming is continue op zoek naar een evenwicht tussen "preserve the core" en "stimulate progress".



Figuur 14: Oriëntatierichtingen en resultaatgebieden van het Vierfasenmodel.

Een organisatie heeft 4 soorten vermogens: materieel, commercieel, socialisatie- en denkkraftvermogen.

- **Materieel:** het geheel aan bezittingen – activa – van een organisatie (te specificeren op de financiële balans), de inerte kern van de onderneming: kernwaarden en ideologie.
- **Commercieel:** vermogen tot (succesvol) onderhandelen. Borgen van continuïteit door het versterken van de onderhandelingspositie.
- **Socialisatie:** het vermogen om – doelgericht – samen te werken, de kracht van het collectief, effectiviteit van een cultuur.
- **Denkkraft:** het vermogen om individuele ontwikkeling in het collectieve resultaat te laten doorklinken. Denk aan de lerende organisatie. Verbeterend leren, vernieuwend leren en afleren (als transitie tussen de eerste twee).

De vier vermogens van een organisatie worden op twee dichotomieën – de oriëntatierichtingen – uitgezet:

- Dichotomie van de (management)focus met als extremen intern en extern. Bij de interne focus gaat de aandacht uit naar de organisatie-intrinsieke ontwikkelingen. De externe focus richt zich op ontwikkelingen buiten de organisatie.
- Dichotomie van de lerende organisatie met als uitersten beheersing en verandering. Aandacht voor beheersing is gericht op 'preserving the core', waarbij aanpassingen binnen het bestaande paradigma worden aangebracht (verbeterend leren).

Aandacht voor verandering richt zich op 'stimulate progress' en mondt uit in paradigmaverschuivende aanpassingen (vernieuwend leren). De oriëntatierichtingen zijn de lijnen of richtingen waarlangs een organisatie zich ontwikkelt. Om een organisatie tot ontwikkeling te brengen dient het management de aandacht op enig moment te concentreren op één extreem van beide dichotomieën. Zo ontstaan vier

kwadranten (zie ook rechterdeel van figuur 14) die ook wel managementgebieden worden genoemd:

- **Marktgerichtheid:** externe focus gecombineerd met beheerst leren. Dit managementgebied heeft als resultaatvector effectiviteit.
- **Productiviteit:** interne focus gecombineerd met beheerst leren. Dit managementgebied heeft als resultaatvector efficiency.
- **Lenigheid:** interne focus gecombineerd met vernieuwend leren. Dit managementgebied heeft als resultaatvector flexibiliteit.
- **Innovatie:** externe focus gecombineerd met vernieuwend leren. Dit managementgebied heeft als resultaatvector creativiteit.

De vermogens van een organisatie dienen vanuit de oriëntatierichtingen op gebalanceerde wijze tot ontwikkeling te worden gebracht. Dit betekent dat alle managementgebieden aandacht moeten krijgen. Het Vierfasenmodel dicteert dat de managementaandacht per kwadrant en in een vaste volgorde aan de organisatie moet worden gegeven. Ook de keuze en de volgorde waarop het management aandacht geeft aan de ontwikkeling van haar vermogens is niet arbitrair, maar dient te corresponderen met het ontwikkelstadium van de organisatie. De volgorde waarop het management aan vermogensvermeerdering doet, volgt bovengestane opsomming van managementgebieden. Aan het aantal maal dat deze sequentie van managementgebieden wordt doorlopen is geen bovengrens verbonden. Er is ook geen norm voor de duur waarop een managementgebied aandacht mag krijgen. Deze duur houdt rechtstreeks verband met de ontwikkelsnelheid van de organisatie¹³.

¹² Ritmiek en organisatiedynamiek: Vierfasenmodel, prof. dr. ing. T.W. Hardjono, 1999.

¹³ De levensduur van een paradigma (lifecycle) varieert sterk per branche en per organisatie (typisch tussen 5 en 30 jaar).

Door de vier resultaatvectoren aan de vier oriëntatierichtingen toe te voegen ontstaat een patroon aan interventiemogelijkheden die sturing op kortere termijn mogelijk maken en zo het management bij de les houden. Een ontwikkelcyclus van bijvoorbeeld 10 jaar geeft een periode van interventie- en resultaatbijstelling van 15 maanden.

Het Vierfasenmodel laat zich als volgt toepassen: Stap 1. ga uit van een vermogen binnen een managementgebied, Stap 2. bedenk een interventie in een oriëntatierichting of op een resultaatvector, Stap 3. streef daarbij het beoogde resultaat op die oriëntatierichting of resultaatvector na, en Stap 4. bepaal het vermeerderingseffect op het vermogen.

TOEPASSINGSGEBIED

Het Vierfasenmodel is erop gericht managers en organisatieadviseurs te helpen bij het kiezen van interventies die ertoe leiden dat de vermogens van een organisatie toenemen. De keuze van

interventies moet passen bij het ontwikkelingsstadium waarin de organisatie zich bevindt. Dit stadium wordt gesymboliseerd door de yinyang (zie figuur 15). Het zwarte deel is het gebied waaraan de organisatie aandacht besteedt en het witte gebied is in rust. De yinyang gaat draaien door aandacht te vestigen op specifieke vermogens in een specifiek wit gebied (zwarte cirkel) of door aandacht te verleggen van specifieke vermogens in een specifiek zwart gebied (witte cirkel). Het Vierfasenmodel is bedoeld om gebruikt te worden door het (hoger) management en managementconsultants ter verkrijging van inzicht in de benodigde interventies voor de volgende groeifase.

OVEREENKOMSTEN VIERFASENMODEL EN G€A

Het Vierfasenmodel biedt net als G€A handvatten om – rekening houdend met het stadium van ontwikkeling en het heersende bedrijfsklimaat – sturing te geven. Het Vierfasenmodel stuurt daarbij net als G€A op samenhang. Echter, waar G€A samenhang aanbrengt in en tussen door de organisatie zelfgekozen perspectieven, richt het Vierfasenmodel zich op samenhang tussen de vier vermogens. Bij vermogensvermeerdering past vooral een cyclisch planningskader, terwijl het actuele inzicht in de organisatie op de G€A-perspectieven bij uitstek geschikt is voor situationeel, snel en adequaat handelen. Beide stuurinstrumenten beredeneren samenhang vanuit een causaal denkmodel.

¹³ De levensduur van een paradigma (lifecycle) varieert sterk per branche en per organisatie (typisch tussen 5 en 30 jaar).



Figuur 15: Ontwikkelcyclus van een organisatie.

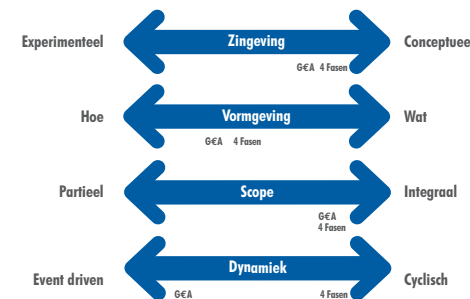
TOEGEVOEGDE WAARDE G€A BIJ HET VIERFASENMODEL

Figuur 16 laat zien dat de toegevoegde waarde van een gecombineerde inzet van G€A en het Vierfasenmodel vooral gezien moet worden in:

- Het event driven karakter van G€A met het cyclische karakter van het Vierfasenmodel en
- De sterkere oriëntatie van G€A op het hoe in vergelijking met het Vierfasenmodel.
- De sterkere binding van het Vierfasenmodel met de visie- en strategieontwikkeling.

Dit betekent dat een organisatie door de inbreng van G€A sneller en adequater kan reageren op bedrijfsvraagstukken vanuit de omgeving en de interne organisatie. De interventies uit het Vierfasenmodel worden door G€A omgezet in oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen, die in sterke mate bijdragen aan het vormgevingsproces van de organisatie als samenhangend geheel. Het indicatieve karakter van het Vierfasenmodel biedt het management wel inzicht aan welke interventies en resultaten men moeten denken, maar maakt de wijze waarop dit moet gebeuren niet daadwerkelijk instrumenteel. G€A doet dit wel en daar ligt de synergie van een gecombineerde toepassing.

Omgekeerd voegt het Vierfasenmodel de dimensie tijd toe aan G€A. Waar G€A geen notie heeft van het begrip 'tijd', drukt het Vierfasenmodel tijd uit in de levensfase van de onderneming. Het tijdsframe voor dit soort veranderingen is breed met een grootteorde van 10 tot 30 jaar. Dit basale veranderpatroon wordt de ritmiek van een organisatie genoemd. Als eenmaal het ontwikkelstadium van een onderneming is vastgesteld, kan met G€A naar integrale oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen worden gezocht die aansluiten bij het interventierepertoire corresponderend met die ontwikkelfase. Dit leidt ertoe dat de draaisnelheid van de yinyang zal toenemen, resulterend in steilere s-curves (kortere duur van de cyclus) en meer zogeheten next curve jumps.



Figuur 16: Combinatie G€A en vierfasenmodel.

BEVINDINGEN EN CONCLUSIES

Wij hebben in dit onderzoek de volgende bevindingen gedaan:

- Samenhang in en tussen zin- en vormgeving betreft een wezenlijk aspect van sturing.
- Er zijn verschillende strategische stuurinstrumenten die elk hun eigen specifieke waarde vertegenwoordigen.
- Er is niet één best passend stuurinstrument voor elke situatie. Het toepassen van een aantal complementaire stuurinstrumenten bevordert de veelzijdigheid van begrips- en oordeelsvorming en daarmee de kwaliteit van de besluitvorming.
- Het stuurinstrument G€A uit de architecturale stroming biedt een goede aanvulling op de instrumentaria van de al langer bestaande stromingen Kwaliteitsmanagement, Strategie- en beleidsontwikkeling, Strategie- en beleidsimplementatie, Performance management en Management control.
- Per onderzocht stuurinstrument is de toegevoegde waarde van een gecombineerde toepassing met G€A duidelijk geworden.
- De overeenkomsten en toegevoegde waarden van G€A met de onderzochte instrumenten zijn duidelijk geworden en daarmee is antwoord gegeven op de vraag hoe G€A zich verhoudt t.o.v. andere stuurinstrumenten.
- Met behulp van de gehanteerde onderzoeksmethode kan relatief snel iedere andere in een organisatie gebruikte methode i.r.t. G€A in kaart worden gebracht.

Bij het doen van deze bevindingen zijn wij tot de volgende inhoudelijke conclusies gekomen:

- Het Vierfasenmodel is sterk gefocust op conceptuele visie- en strategieontwikkeling, 7-S model, BSC en G€A hebben hier een sterke binding mee, INK in mindere mate. EAUA is in

- de benadering per vraagstuk conceptueel georiënteerd, maar deze benadering vindt niet plaats vanuit een bovenliggende bedrijfsstrategie.
- EAUA en G€A zijn in belangrijke mate op het hoe georiënteerd en het Vierfasenmodel in mindere mate. BSC is sterk gefocust op het wat en 7-S model en INK in mindere mate.
- G€A, BSC, 7-S model, INK en het Vierfasenmodel werken vanuit een integrale besturingsoptiek, terwijl EAUA vanuit een partiële benadering vertrekt.
- BSC, 7-S model, INK en het Vierfasenmodel kennen een patroon van vaste planningscycli, G€A en EAUA zijn in belangrijke mate gebeurtenisgestuurd.
- De toegevoegde waarde van G€A komt ten opzichte van de stuurinstrumenten BSC, 7-S model, INK en het Vierfasenmodel vooral tot uitdrukking in de sturing op het hoe en het gebeurtenisgestuurde karakter van G€A.
- De toegevoegde waarde van G€A komt ten opzichte van het stuurinstrument EAUA vooral tot uitdrukking in de integrale aanpak en de sterkere binding van G€A met de visie- en strategieontwikkeling.

Wij hopen met dit artikel een bijdrage geleverd te hebben aan het beter kunnen besturen van organisaties door het verschaffen van inzicht in de rol van strategische stuurinstrumenten en de toegevoegde waarde van enterprise architectuur als stuurinstrument in het bijzonder.

SAMENVATTING

In deze white paper is G€A vergeleken met stuurinstrumenten die vergelijkbare toepassing hebben, namelijk het willen bieden van een stuurinstrument voor organisaties om deze in samenhang te ontwikkelen en te sturen. Dit als randvoorwaarde om excellent te kunnen presteren. G€A is vergeleken met Balanced Scorecard, 7-S model, INK, Ex Ante Uitvoeringsanalyse en het Vierfasenmodel.

De eerste drie instrumenten kennen een relatief brede acceptatie door de markt, het vierde instrument is ontwikkeld en wordt toegepast bij het ministerie van Justitie en het vijfde instrument maakt een transitie door van de academische tekentafel naar de praktijk. Alle instrumenten zijn gepositioneerd op een viertal dichotomieën, waarmee een aantal verschillen en overeenkomsten duidelijk zijn gemaakt. Vervolgens zijn per instrument de essenties belicht, zijn de overeenkomsten met G€A aangegeven en is ingegaan op de toegevoegde waarde van een gecombineerde toepassing met G€A.

Tot slot zijn een aantal conclusies geformuleerd die inhouden dat G€A als exponent uit de architecturale stroming goede mogelijkheden biedt voor een gecombineerde toepassing met het vigerende stuurinstrumentarium van een organisatie en bijdraagt tot een betere sturing op samenhang.



COLOFON

Wij danken de volgende organisaties en personen voor hun werk aan en betrokkenheid bij de tweede fase van G€A.

G€A leden:

- Dienst Justitiële Inrichtingen, Hr. D.A. Groeneveld MBA, Mr. O.E.J. van den Brink
- ANWB, Ir. K.J. van der Bent
- PGGM, Dr. R.B. Lugtigheid
- Politie Nederland, Hr. J.A. Spaan MBA
- ICTU, Ir. L.P. Geubbels, Dr. E.H. Saaman
- LNV, Mw. F.K. Middeljans
- UWV, Hr. J.W. Schoenmakers MIM, Hr. R.M.M. Schenau
- Nederlandse Spoorwegen, Ir. J. Herbrink
- Rijkswaterstaat, Drs. G. Lamaitre

Commissie van aanbeveling:

- Prof. dr. ir. N.H.G. Baken, Leerstoel bedrijfscommunicatie faculteit ITS, Technische Universiteit Delft; strateeg KPN
- Prof. dr. M.R. Creemers, Hoogleraar Informatie Systemen, Faculteit Economie, VU, Amsterdam
- Prof. dr. ing. T.W. Hardjono, Bijzonder Hoogleraar, Vakgroep Management van Technologie en Innovatie, Erasmus Universiteit, Rotterdam
- Prof. dr. A.P. de Man, Hoogleraar Alliantiemangement, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit, Amsterdam
- Prof. dr. H.A. Proper, professor, Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Computing and Information Sciences
- Drs. F.A.M. van der Reep, Lector Digital World, Hogeschool INHOLLAND; strateeg KPN
- Drs. H. Wagter RA, Lid Raad van Bestuur, Royal Wessanen N.V.
- Drs. R. Kasteel, Voorzitter Raad van Bestuur, Ordina N.V.

Onze collega's van de klankbordgroep:

Frank Abendroth, Herman van den Berg, Hans Bosma, Werner de Bruijn, Jan Campschroer, Onno Franken, Sjako ten Haken, Charley Hofman, Robert van Hooff, Rik Hurkmans, Stef Joosten, Peter Klaus, Frans van Koppen, Loren Kruseman, Willem Krijgsman, Gert Jan Landwaart, Martijn Leseman, Art Ligthart, Harry Meijer, Gerrit Jan Obers, Thijs Ott de Vries, Roel van der Plank, Erwin Rossen, Jan Schipper, Hans Staalman, Léon van Steen, Joscelin Trouwborst, George Verheijen, Joost de Vries, Leon van de Weem, Axel Wiertz

Onze collega's van de G€A-practice groep:

Christian Berenschot, Pieter Buitenhuis, Siep van de Dijk, Rien Kok, Willem-Jan Looijmans, Gerrit Nijkamp, Ed Overduin, Coby Pos, Alfred Rongen, Louis Stevens, Rob Stovers, Fiona Ting-A-Kee, Michiel van der Vegt, Atilla Vigh, Margriet Westeneng, Dirk Witte

Onze collega's van het Ordina managementteam:

Eric Drossaert, Eric van de Laar, John Verhees

Onze collega's van de kerngroep:

Frits Bussemaker, Gerrit Nijkamp, Martin Misseyer, Rob Stovers, Roel Wagter, Dirk Witte

Roel Wagter

College van Partners Ordina

Gerrit Nijkamp

Management Consultant Ordina

Dirk Witte

Management Consultant Ordina

Erik Proper

Radboud Universiteit Nijmegen

Regievoering	Roel Wagter
G€A	Ordina Consulting, Nieuwegein
Design	La Torsa, Eindhoven
Production	La Torsa, Eindhoven



ORDINA

Ordina Consulting

Postbus 7501

3430 JC Nieuwegein

Tel 030 - 663 75 00

Fax 030 - 663 75 99

Internet www.ordina.nl

© Ordina Consulting BV, 2008.

© Roel Wagter, 2008. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, 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 auteur. Deze uitgave is in het kader van een promotieonderzoek aan de Radboud Universiteit Nijmegen in voorbereiding ter publicatie in de internationaal wetenschappelijke vakpers.



ORDINA.OPGELOST.

CONSULTING | ICT | OUTSOURCING