

Strategy Deployment methodologie Bonekamp Consult B.V.

1. Inleiding

De omgeving waarin bedrijven en non-profit organisaties vandaag de dag moeten opereren verandert steeds sneller. Organisaties moeten daarom steeds sneller kunnen schakelen tussen door de buitenwereld afgedwongen aanpassingen in hun strategie (KSF's / doelen) en daardoor benodigde aanpassingen in hun eigen strategie-implementatie trajecten (acties / projecten / resultaten).

Helaas ontbreekt het in veel organisaties aan ontwerpprincipes en management methodieken (**Strategy Deployment**) om de processen van strategievorming en strategie-implementatie met deze snelheid aan elkaar gekoppeld te kunnen houden. De Bonekamp Consult Strategy Deployment methodologie die oorspronkelijk binnen o.m. DSM ontwikkeld werd is een holistische aanpak van strategievertlaling (architectuur en implementatie) die een aantal bestaande management technieken integreert o.m. strategievormings methodieken; programmamanagement (DIN methodologie van Twijnstra Gudde edoch met aanpassingen zie hieronder); balanced scorecards; portfoliomanagement; beslisstructureringsmethodieken; projectmanagement (bv. PRINCE 2, maar met aanvullingen om te komen tot de discipline: "Projectmanagement in programma's"); competency based appraisal systems etc.

2. Achtergrond

Gedurende meer dan 15 jaar van experimenteren met bestaand project- en (multiproject) / programmamanagement methodieken binnen Gist-brocades en DSM en latere confrontatie van de bevindingen binnen deze bedrijven met de bevindingen binnen een groot aantal andere profit- en non profit organisaties heeft geleid tot de overall conclusies dat:

- a) de meeste bedrijven gestuurd lijken te worden als een auto waar er geen echte verbinding lijkt te zijn tussen stuur (visie / strategie) en wielen (running business activiteiten en projecten).
- b) de common sense logica dat bedrijven pas echt succesvol kunnen zijn als alle spelers samen werken aan dezelfde (strategische) doelen in ieder geval geen common practice is.
- c) de meeste strategie implementatie trajecten en reorganisaties geheel of gedeeltelijk mislukken door het structureel niet onderkennen van het verschil tussen resultaat en effect.

Dit verklaart een groot aantal symptomen die tegenwoordig in organisaties worden waargenomen (bv. de almaar toenemende werkdruk; projecten slagen wel maar doelen lijken toch niet gerealiseerd te worden; prioriteitstelling is een echt probleem; Het is erg moeilijk om running business en projecten echt op elkaar afgestemd te houden; Als puntje bij paaltje komt blijken mensen vaak niet de bevoegdheden te hebben die nodig zijn om hun objectives te realiseren etc.).

De Strategy Deployment ontwerp methodologie zorgt in een iteratief 10-stappentraject voor o.m. organisatie- en systeemontwerpen (deployment architectuur) die gebaseerd op de hieronder omschreven uitgangspunten en aannames leiden tot zowel verticale als horizontale alignment en die vervolgens in de organisatie geïntroduceerd worden in de cadans: install – implement – sustain.

3. Uitgangspunten/aannames

- T.a.v. Strategie: **Een organisatie heeft pas een strategie als:**
 - deze gebaseerd is op "shared vision".
 - iedereen in de organisatie die strategie kent.
 - alle plannen etc. dus op deze strategie gebaseerd zijn.
 - de strategie "bewezen implementeerbaar" is.

- Veel / de meeste organisaties missen **verticale alignment** en dus: 1) een systematische vertaalslag (**programmamanagement**: doelen / effect taal) van visie / strategie (KSF's etc.) naar actie (resultaattaal) en 2) echt professioneel **communicatiemanagement**.

- In programmamanagement sturen we niet (zoals in de methodologie van Twijnstra) op aparte programmamanagement beheerscriteria (tempo; haalbaarheid; flexibiliteit e.d.) maar op de echte PI's van de organisatie die we ook terugvinden op de balanced scorecards. We werken dus naast aan verticale alignment ook aan een **horizontale (ontwerp) alignment: doelen**(in DINs) ⇒ **PI's** (in balanced scorecards) ⇒ **verantwoordelijkheden** (in functieomschrijvingen) ⇒ **bevoegdheden** / taken (in functieomschrijvingen) ⇒ **systemische ondersteuning** (in competency based appraisal systematiek; rapportagesystematiek; communicatie infrastructuur etc.).

- Alle Strategy Deployment en strategie-implementatie trajecten dienen vormgegeven en ondersteund te worden (opleiding; coaching etc.) in **dezelfde taal** en met **hetzelfde set definities**; in echte co-makership tussen alle betrokken (interne en externe) partijen (niet verschillende talen/definitie sets introduceren in verschillende lagen van de organisatie).

- Een aantal zaken worden hierbij wel onderscheiden, maar niet gescheiden:
 - **running business en projecten** (projecten zijn er niet voor het resultaat, maar voor het beoogde (cumulatieve) effect in de running business!).
 - **"hard" (winst; omzet; CFROI etc.) en "zacht" (cultuur; gedrag; medewerkers/klant tevredenheid etc.)** – wederom dient e.e.a. zo ontworpen te worden dat expliciet is en blijft dat "zacht" er is voor het beoogde **effect** op "hard" en dus ook.....
 - **proces en project** (in deze methodologie dient (multi)project / programma management ook procesmanagement te zijn (alignment creëren gedurende ontwerp en implementatie is m.n. natuurlijk draagvlak creëren).

- Opleidingen dienen zowel bij te dragen aan de continuïteit van de organisatie (de traditionele MD-as) maar evenzeer aan de (strategische) added value KT/MLT doelen.

- Alle besluiten dienen te worden genomen in **de beslisdriehoek** (dus besluiten met inbegrip van de bijbehorende spelregels en consequenties).

- Projectmanagement is maar zeer ten dele gebaseerd op kennis van "**de gereedschapskist**" en voor het overgrote deel op kennis van "**de dans**" (hoe horen opdrachtgevers; projectmanagers en projectteamleden met elkaar om te gaan op de dansvloer). In additie op de standaard training projectmanagement behoeven de meeste organisaties daarom (liefst "verticaal" en "on the job") de training **programmamanagement** (en let op! We bedoelen hier niet multi-project management), en "**projectmanagement in programma's**". Alle opdrachtgevers en opdrachtnemers dienen namelijk samen het enorme belang van b.v. **het onderscheid tussen resultaat en effect** te leren onderkennen.

4. Scope

Zoals hierboven reeds vermeld is de methodologie **holistisch** en omvat ze alle elementen van strategievertaling (Deployment architectuur / **design**: zie **10-stappenplan**) en strategie-implementatie (**install-implement-sustain**). Ook zullen bovengenoemde uitgangspunten (bv. t.a.v. de strategie van de organisatie) altijd op hun "waarheidsgehalte" worden getoetst (zie stap 1 in het 10 stappenplan).

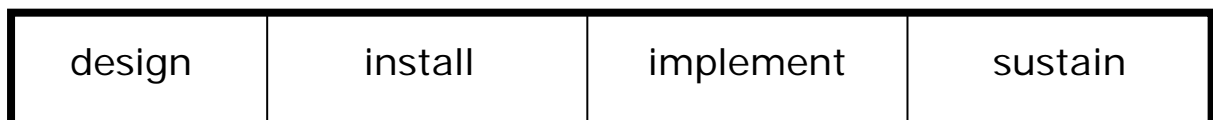
5. Inhoud

Strategy Deployment (de architectuur/ het design):

Ontwerpen vindt plaats als een iteratief proces waarin de volgende zaken (min of meer simultaan) ontworpen worden:

- Strategievorming of "strategic realignment"
- KSF's/ KPI's en hoofddoelen; doel – (sub) doel hiërarchieën / organisatorische splitsingen
- Projectportfolio (sanering en wederopbouw)
- Programmafasering en beslisstructurering
- Het introduceren van nieuwe spelregels
- De nieuwe rolverdeling
- Resource management
- Opzetten van de communicatie-infrastructuur
- Professionalisering (trainingsprogramma's etc.)
- Voortgangsmonitoring (PI's; resultaat/effect; rapportage)

Strategie implementatie



Install / implement / sustain:

- Uitvoeren verbeter projecten
- Introductie workshops:
 - Inrichten & invoeren systemen
 - Inrichten en invoeren werkprocessen
 - Inrichten en invoeren TBV's / PI's etc.
- Gedragsworkshops
- Coaching trajecten
- Trainingen / opleidingen