

## **Scans / nulmetingen en Business Case argumentatie**

*(de start van een IWP/ TOP/ STEP traject)*

SD = Strategy Deployment

IWP – Integral Workforce Professionalization

TOP = Talent Ontwikkeling en Professionalisering

STEP = Sustainable Total Excellence Program

### **WAAROM SD/IWP/TOP/STEP:**

Wij geloven dat organisaties maar een klein deel van hun echte potentieel realiseren. Of omgekeerd: Wij zijn ervan overtuigd, dat als organisaties dat echt willen zij niet hoeven te praten over bijvoorbeeld 10 % performance verbetering, maar dat we het met gemak moeten kunnen hebben over een factor verbetering. Vandaar het bovenliggende Strategy Deployment thema: "Going for Gold": Sustainable Total Excellence

We onderscheiden in 'Sustainable Total Excellence' 3 peilers die in onderlinge samenhang in een IWP/TOP/STEP traject naar een hoger niveau gebracht moeten worden:

#### **1. Organizational Excellence**

Hier gaat het om generieke (discipline onafhankelijke) inzichten en vaardigheden binnen de organisatie. Om individuele competenties, maar vooral ook om de organisatie competenties: 'Werken in de Lijn', 'Werken in Projecten' en 'Werken in de keten'.

#### **2. Functional Excellence**

Dit gaat over functie specifieke inzichten en vaardigheden (lijn, project en keten). Dus bijvoorbeeld de projectmanagement skills van projectleiders of de APICS inzichten en vaardigheden van supply chain functionarissen etc)

#### **3. Process Excellence**

Dit gaat over het inhoudelijke, vakspecifieke deel. Het performance niveau van o.m. processen en systemen hoort ook bij deze peiler.

Het hierboven genoemde verbeterpotentieel van organisaties bevindt zich dus op hoofdlijnen binnen de volgende gebieden:

### **Organizational Excellence:**

#### **1. Onderscheiden i.p.v. scheiden**

In organisaties is het te doen gebruikelijk geworden om zaken gescheiden vorm te geven: Talent Ontwikkeling en Organisatie Ontwikkeling, 'Hard' en 'Zacht', Running Business en Projecten, Organizational Excellence, Functional Excellence en Process Excellence, verschillende disciplines, etc. Dit onterecht scheiden van zaken kost organisaties gigantisch veel geld.

2. Afwijkingen van 'common sense'

In organisaties bestaan er talloze voorbeelden van afwijkingen van common sense, die de organisatie erg veel geld kosten. De verschillende lagen in de organisatie weer leren om "common sense" te acteren levert derhalve significante verbeteringen op.

(voorbeelden: besluiten zonder zicht op de consequenties; iemand verantwoordelijk maken zonder bijbehorende bevoegdheden; etc)

3. Het op de rit krijgen van de 3 organisatie competenties:

- Werken in de lijn
- Werken in Projecten
- Werken in de keten

Mensen spelen tegenwoordig binnen organisaties bijna zonder uitzondering rollen in alle 3 'takken van managementsport'. Echter meestal zonder dit echt op het netvlies te hebben en zonder door te hebben dat hier heel verschillende spelregels gelden. Dit leidt tot grote 'wrijvingsverliezen' en het op orde brengen van deze organisatiecompetenties omgekeerd tot een fors verbeterpotentieel.

4. Het aligned krijgen van visie tot actie binnen de organisatie (verticale alignment) en van de systemen en infrastructuren met de strategische doelen (horizontale alignment).

**Functional Excellence:**

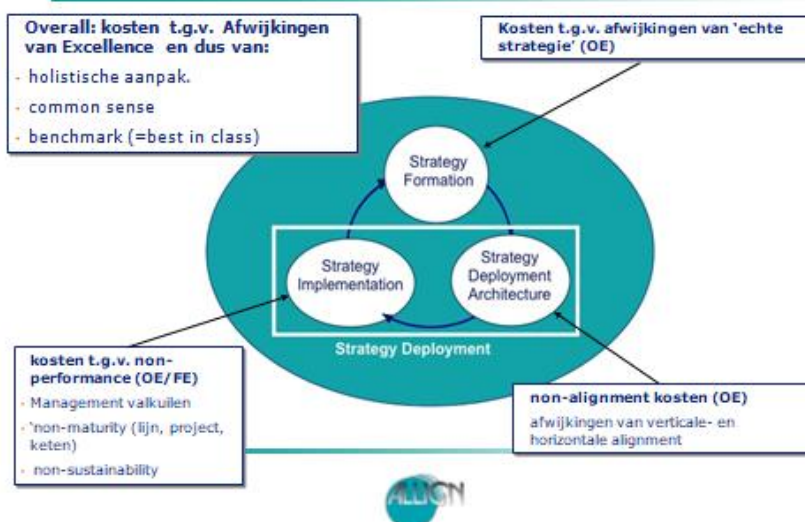
Afwijkingen van 'maturity'. Dit is het verschil tussen het huidig niveau van lijn-, project- en ketenfunctionarissen en het niveau dat nodig is om de geformuleerde ambitie te realiseren.

**Process Excellence:**

Hier gaat het om het verschil in performance van o.m. processen en systemen dat overbrugt moet worden tussen start en eindpunt van een Total Excellence professionaliseringstraject.

Bij een TOP/STEP traject gaat het (met name) om de Organizational Excellence en Functional Excellence aspecten van een Total Excellence traject. (of Process Excellence ook onderdeel van de scope is is aan de opdrachtgever).

**Verbeterpotentieel / business case elementen in OE en FE**

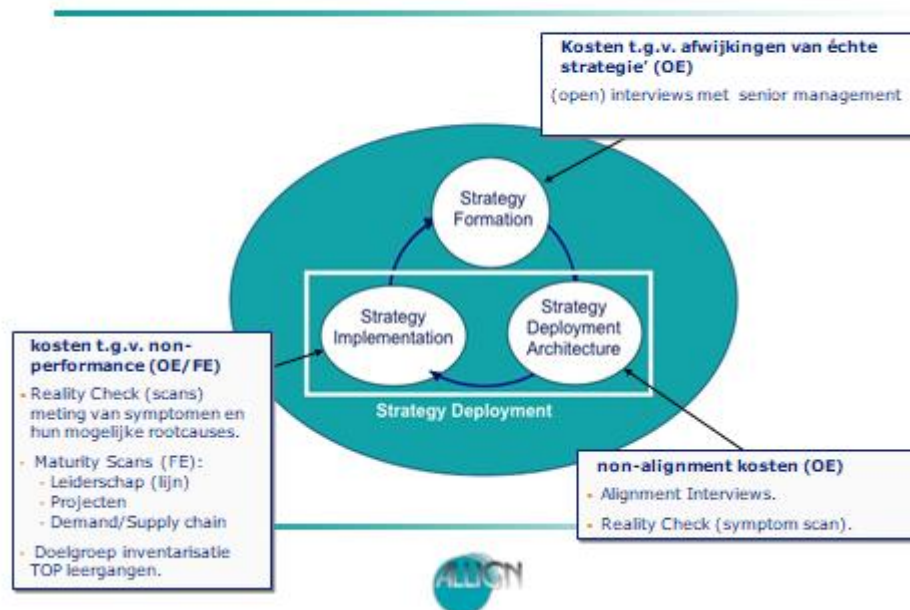


Om te kunnen komen tot een verbeterplan en een business case argumentatie voor een IWP/TOP/STEP Professionaliserings Programma (Sustainable Total Excellence) zijn dan twee zaken nodig:

1. Helder beeld t.a.v. de ambitie van het professionaliseringstraject.
2. Helder beeld t.a.v. het vertrekpunt

Dat laatste wordt verkregen d.m.v. scans/nulmetingen m.b.t. de status van de verschillende onderdelen van de strategic cycle en de OE/FE/PE aspecten daarbinnen (wat wel/niet gemeten wordt hiervan en hoe is onderwerp van gesprek bij de intake van een werkomgeving):

## Scans / nulmetingen



### Reality Checks

Dit zijn (web based) metingen dwars door de organisatie m.b.t. de voorkomstfrequentie van symptomen van afwijkingen van met name Organizational Excellence (zie punt 1-4 bij Organizational Excellence hierboven) en hun mogelijke grondoorzaken. Vanuit deze metingen kan dan bepaald worden wat de impact hiervan is (wat kost deze waarneming de organisatie) en wat hieraan gedaan kan worden (interventies / plan van aanpak).

Uiteindelijk wordt er van het totaal aan terugmeldingen een 'gecompileerde en geconsolideerde terugmelding' gemaakt.

### Maturity scans:

Dit zijn vragenlijsten die uitgezet worden bij bepaalde groepen van functionarissen (bv projectmanagers of supply chain functionarissen) om het niveau van die discipline te toetsen en te bepalen wat investeren in verbetering hiervan kan opleveren.

## **Alignment Interviews**

Dit zijn interviews met mensen uit verschillende lagen van de organisatie en/of uit verschillende disciplines om te bepalen of, en indien ja in welke mate:

- Er overeenstemming bestaat binnen de verschillende lagen/onderdelen van de organisatie t.a.v. visie, wat succes of falen bepaalt, doelen, sterktes en zwaktes etc.
- Er overeenstemming bestaat t.a.v. wat er wel/niet prioriteit zou moeten hebben.

Vanuit de mate van (non)consensus wordt vervolgens bepaald wat afwijkingen van alignment de organisatie (orde van grootte) kosten en dus wat toename van alignment kan gaan opleveren.

### **Open interviews:**

Open interviews met de opdrachtver(s) worden uitgevoerd om te kunnen bepalen wat de afwijkingen van 'Real Strategy' zijn. Dit zijn verschillen tussen de output van de alignment interviews lager in de organisatie (= perceived strategy) en de beoogde strategie van de opdrachtgever(s).

### **Plan van aanpak en Business case argumentatie:**

Door de uitkomsten van de interviews en scans/nulmetingen te leggen naast de beoogde ambitie kan bepaald worden:

- Welke interventies (opleiden / trainen / coachen / consultancy support) er nodig zijn om de delta's individueel en in groepsverband te overbruggen en dus
- Wat het exacte curriculum moet zijn van de inzichtmodules van de leertrajecten + welke vaardigheden er bij wie verbeterd moeten worden
- Welke aanpassingen er nodig zijn in organisatie, systemen, processen, etc
- Wat bovenstaande integraal gaat kosten
- Hoe lang dat gaat duren (of andersom: wat er binnen de gestelde tijd (bv 12-18 maanden) wel en niet haalbaar geacht kan worden)
- Wat het (materieel en immaterieel) gaat opleveren

En dus: Een Integraal Plan van Aanpak en Business Case argumentatie