

ORGANISATIES DIE WÉL (SAMEN)WERKEN

KETENSTURING IN DE PUBLIEKE SECTOR



PETER GEELLEN EN FLEUR VERHAGEN

Boom

INHOUD

Voorwoord	9
Inleiding: een nieuwe ordening	11
Deel 1 Integraal prestatie management in perspectief	17
1 Waarom investeren in integraal prestatie management?	19
1.1 Klantketens in publieke organisaties	21
1.2 Van organogramgestuurd naar ketengestuurd	23
2 Het ontstaan van integraal prestatie management	29
2.1 Prestatie management	29
2.2 Proces management methodes	34
2.3 Kwaliteits- en verbeter management	35
2.4 Een integrale methode: integraal prestatie management	37
3 Van veranderen naar ontwikkelen	41
3.1 Veranderkunde	41
3.2 Organisatie ontwikkeling	46
3.3 Een positief werkklimaat	49
3.4 Organisatie ontwikkeling in integraal prestatie management	54
4 Werkt integraal prestatie management voor publieke organisaties?	57
4.1 Publieke sector	57
4.2 Werkt prestatie management voor publieke organisaties?	60
4.3 Hoe stuur je werken aan een maatschappelijke opdracht?	66
5 iPM-principes en iPM-ontwikkelmodel	77
5.1 Zeven iPM-principes	77
5.2 iPM-ontwikkelmodel	79

Deel 2 Integraal prestatie management in de praktijk 85

6 Inzicht	87
6.1 Bewustwording	87
6.2 Kenmerkende vragen in deze fase	90
<i>Praktijkverhaal Alwel – Ook intern opknappen</i>	92
7 Toekomst	95
7.1 De boodschap	96
7.2 Doelen en dromen	97
<i>Praktijkverhaal Lunet – Antwoorden op de uitdagingen van nu</i>	103
7.3 Klantketens	105
7.4 Eigenaarschap	109
7.5 Verbeterpotentie	116
7.6 Kenmerkende vragen in deze fase	118
<i>Praktijkverhaal Collectie Overijssel – Wat als integraal prestatie management werkt?</i>	120
8 Versnellen	123
8.1 Routes naar ketensturing	123
8.2 Programmastructuur	126
8.3 Middelen om te versnellen	128
8.4 Kenmerkende vragen in deze fase	129
<i>Praktijkverhaal Vivare – Meer werkplezier</i>	130
9 Structuur	133
9.1 Tactiek	133
9.2 KPI-structuur	145
<i>Praktijkverhaal ABG-gemeenten – Verkokering doorbreken in het sociaal domein</i>	160
9.3 Overlegstructuur	163
9.4 Kenmerkende vragen in deze fase	172
<i>Praktijkverhaal gemeente Amsterdam – Organiseren vanuit de doelgroep</i>	174

INHOUD

10 Doen	177
10.1 Uitvoering	177
10.2 Prestatiedialoog	181
10.3 Kenmerkende vragen in deze fase	189
<i>Praktijkverhaal WSD – Participatiewet-proof ondernemen</i>	190
11 Groeien	193
11.1 Persoonlijke ontwikkeling	194
11.2 Teamontwikkeling	196
11.3 Organisatieontwikkeling	201
11.4 Verbeteren	207
11.5 Kenmerkende vragen in deze fase	214
<i>Praktijkverhaal ROC Midden Nederland – De makers van de samenleving</i>	215
12 Borgen	219
12.1 Doorontwikkelen en onderhouden	219
12.2 Kenmerkende vragen in deze fase	223
<i>Praktijkverhaal MO Den Bosch – Einde aan dakloosheid</i>	225
Nawoord	231
Publicaties	233
Auteurs	237

VOORWOORD

In mijn studententijd las ik het boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* van Stephen R. Covey voor het eerst. Het boek greep me zo aan dat ik het jaren achtereen tijdens mijn vakantie opnieuw las, omdat het me hielp bij de vraag wat echt belangrijk is in het leven. De zeven eigenschappen van Covey zijn overigens niet alleen in te zetten voor je persoonlijke effectiviteit, maar ook te vertalen naar organisaties. Vorige zomervakantie deed ik mijn stukgelezen exemplaar weer eens in de tas en vanuit mijn interpretatie van de ideeën van Covey kom ik tot zeven kenmerken van een goede overheid.¹ Het is belangrijk dat de overheid *proactief* is, waarbij keuzes maken cruciaal is. Een overheid heeft een *duidelijke visie* nodig, moet de *belangrijkste kwesties als eerste oppakken*, moet *publieke waarden nastreven* en *draagvlak zoeken* in de samenleving voor keuzes die gemaakt moeten worden. De overheid moet *luisteren* en de *zaag scherp houden*.

Met de zaag scherp houden, bedoel ik dat overheden regelmatig en structureel met elkaar in dialoog zijn over de vraag hoe de overheid zich (verder) verbeteren kan. Een goede overheid stuurt permanent bij en kijkt steeds of ze op koers ligt om de doelen te halen. Daarbij is de overheid in het leveren van publieke waarden en het realiseren van de doelen in hoge mate afhankelijk van haar uitvoeringsorganisaties en de maatschappelijke organisaties waarmee ze samenwerkt. Niet in het beleid, maar in de uitvoering van dat beleid wordt immers de waarde gecreëerd.

Maar hoe goed houden wij samen de zaag scherp? Is de maatschappelijke opdracht het gezamenlijke vertrekpunt? Gebruiken we onze onderlinge afhankelijkheid als kracht en hebben we de moed om samen het verschil te maken? En misschien nog wel het belangrijkste: is onze wijze van sturen wel gericht op samenwerken en continu verbeteren?

Dat is voor mij de kern van dit boek. In dit boek klinkt niet alleen de wens door om te komen tot een goede overheid en tot een goede publieke sector, het biedt ook een zeer praktische uitwerking van noodzakelijke ketensamenwerking en ketensturing op basis van de iPM-principes (integraal prestatie management). Hierbij is niet het organogram van een gemeente of publieke organisatie leidend – want dit leidt alleen maar tot verkokering –

1. Zie ook: Geluk, L. (2022). De zeven eigenschappen van een goede overheid. *Binnenlands Bestuur*, nr. 23 (essay).

maar worden de klant en de maatschappelijke opdracht als vertrekpunten genomen. Dat doen we omdat het beseft leeft dat om doelen te halen en publieke waarden te leveren, organisaties zullen moeten samenwerken en dat de sturing dat moet stimuleren.

Dit boek legt de lezer haarfijn uit hoe je ketensamenwerking en -sturing binnen en tussen organisaties inricht en laat werken. Het is een belangrijk boek omdat het beleid en uitvoering verbindt en een belangrijke duiding in het zakje doet om die uitvoering, die cruciaal is voor een goed werkende publieke sector, anders en beter te organiseren. Ketensturing leidt tot maatschappelijke resultaten en daar hebben we meer aan dan aan alleen maar mooie beleidsvoornemens en controlemechanismen. Aandacht voor organisaties die wél (samen)werken, is broodnodig en ik beveel dit boek dan ook van harte aan!

Leonard Geluk, algemeen directeur van de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)

INLEIDING: EEN NIEUWE ORDENING

Organisaties beter laten samenwerken door de ogen van hun klanten. Het is onze missie. We doen het al tientallen jaren: organisaties helpen te kijken door de ogen van hun klanten. Op die manier geloven wij dat organisaties de meeste waarde creëren, voor hun klanten én voor zichzelf. Deze integrale blik heeft invloed op de wijze waarop organisaties de besturing inrichten, de KPI-structuur opzetten, de overlegstructuur vormgeven, processen inrichten, zich ontwikkelen, samenwerken, enzovoort.

Doen organisaties dat dan niet? Het zwart-witte antwoord is 'nee', of wat genuanceerder 'nog niet voldoende'. Organisaties kennen hun klanten natuurlijk. Je leest het op de website: de klant staat op nummer een, twee en drie. Medewerkers doen met de beste intenties alles voor klanten. Ook in gesprekken met het managementteam of de directie staan klanten centraal. Op organisatieniveau wordt van buiten naar binnen geredeneerd. Maar op het moment dat je bij de organisatie naar binnen stapt, geldt ineens een andere wet. De wet van het organogram. Het organogram dat is ontstaan tijdens de groeifase van de organisatie. Eén persoon kan immers niet alles zelf doen. Afsproken wordt om het werk te verdelen: 'Als jij nu deze functie uitvoert, zal ik deze functie oppakken.'

Er is niets mis met specialisatie. Iedere functie is immers een professie, een vak. Je kunt het vergelijken met voetbal. Je hebt keepers, verdedigers, middenvelders en aanvallers. Je kunt niet overal goed in zijn en dus maken we een opstelling waardoor helder wordt wie waar staat. Het organogram van het voetbal. Dat doen we ook in organisaties.

Organisaties vanaf tientallen medewerkers hebben een organogram. Dit organogram is de basis waarop besturing wordt ingericht, doelen en kritische prestatie-indicatoren (KPI's) worden vertaald naar afdelingen en medewerkers, overlegstructuren worden ingericht, enzovoort. En daar gaat het mis. Er ontstaat verzuiling. Iedere afdeling gaat voor het eigen resultaat. Een weeffout. Een verkeerde ordening. We hebben daar al veel over gepubliceerd. Lees het boek *KPI's die wél werken* er nog maar eens op na. Bij de vertaling van de droom of de doelen van de organisatie, wordt het organogram als vertrekpunt genomen. Afdelingsoverleg, processen binnen de afdelingen (zonder heldere overdrachtsmomen-

ten) en KPI's per afdeling. Stimuleert dat de samenwerking? Nee. Integendeel. Het stimuleert defensief gedrag. 'Ik heb het terugbelverzoek ingebracht. Het is niet mijn probleem dat de melding niet is opgepakt.' Medewerkers verschuilen zich achter hun taken. Logisch, daar worden ze op aangesproken, of zelfs op afgerekend. Het systeem dwingt ze zich zo te gedragen. Het is de verdediger die met twee handen omhoog het veld afloopt en zegt: 'Yes, ik heb de nul gehouden.' Maar we hebben twee punten verloren omdat we ook niet gescoord hebben. 'Boeien, dat is niet mijn job.'

In de sport kunnen we ons dit bijna niet voorstellen, maar in organisaties gebeurt dit echt. Iedere dag. En vaak meerdere keren per dag. Willen medewerkers en managers dit zo? Nee. De structuur dwingt ze zo te acteren. Het blokkeert effectief samenwerken. De weeffout speelt ze parten. Afdelingen en medewerkers zitten in een organisatieharnas dat samenwerking onvoldoende stimuleert. Waarom eigenlijk? Organisaties zijn zich onvoldoende bewust dat ze dit zichzelf aandoen. Het hoogst sturende orgaan – managementteam, dagelijks bestuur of directie – heeft deze structuur bedacht vanuit de beste bedelingen. Vanuit planning-en-controlprocessen wordt strategie vertaald naar afdelingen en medewerkers via het organogram. Logisch toch? Dat doet toch iedere organisatie? Zo hebben we het toch op school geleerd? Organisaties zijn zich niet bewust van deze weeffout, totdat ze kennismaken met iPM (integraal prestatie management).

Met integraal prestatie management staan we op tegen verzuiling, en organiseren we het anders. Onze methode bestaat al sinds begin 2000. We hebben inmiddels honderden organisaties geholpen om integraal prestatie management te omarmen en te implementeren. Een methode met principes en regels waardoor de klant écht centraal staat bij de interne inrichting. We pakken een ander ordeningsprincipe als vertrekpunt. Niet het organogram, maar de klant nemen we als uitgangspunt bij de inrichting en samenwerking. Je komt terecht in een wereld waarin de hiërarchie ondergeschikt wordt aan klantketens. Deze methode stimuleert ketensamenwerking, en ketensturing leidt tot tijdig inzicht en bijsturing. Dit is in theorie niet moeilijk, slechts een kwestie van anders organiseren. Met de juiste toepassing van de inrichtingsprincipes is deze methode implementeerbaar in alle type organisaties. Ook bij grote complexe organisaties én zelfs over organisaties heen. De praktijk heeft dat inmiddels bewezen. De beste ondernemingen ter wereld gebruiken *integraal prestatie management*, maar ook organisaties die net starten met het opzetten van KPI's, omdat ze de weeffout willen voorkomen.

Klantketens moeten we niet verwarren met klantreizen. Klantreizen zijn ‘slechts’ een onderdeel van klantketens. Veel organisaties investeren in de klantreis, maar schieten nog steeds tekort in hun prestaties omdat ze de klantketens niet op orde hebben. Iedere organisatie heeft klantketens, maar de meeste organisaties zien ze niet. We maken ze daarvan bewust en laten zien dat ze door een ordening op basis van klantketens verzuiling kunnen vermijden. Onder andere processen, besturing, systemen, overlegstructuren, KPI's en de cascadering van de strategie worden anders ingericht. Er ontstaat een nieuwe wereld. Een wereld waarin de klant ook écht centraal staat tijdens de uitvoering. Dit leidt tot gedeelde ambities en samenwerking. En samenwerking leidt tot betere resultaten voor de klant, de medewerkers én de organisatie. Win, win, win.

Voor goede samenwerking is meer nodig dan alleen een andere ordening of structuur. Uiteindelijk gaat het om gedrag en een positief werkklimaat binnen organisaties. Een klimaat waarbij medewerkers en managers worden aangemoedigd om samen tot de beste prestaties te komen. Om daarin samen plezier te hebben en trots te zijn. Mensen zijn namelijk gemotiveerder voor werk dat ze plezierig vinden en waaruit ze voldoening halen. Dat heeft effect op de prestaties

Waarom dit boek

Waarom een nieuw boek over integraal prestatie management? Het boek *Aanmoediging* van collega Marcel de Wit maakt je bewust van waarom waardering werkt en hoe je vanuit authenticiteit hier uiting aan geeft. De zeven pijlers in zijn boek vormen het fundament om aan een aanmoedigingscultuur te werken en zo duurzame resultaten te behalen. In het boek *KPI's die wél werken* laat Peter Geelen zien waarom de weeffout ontstaat en wat organisaties kunnen doen om de belangrijkste valkuilen te vermijden. Ook legt het boek uit hoe organisaties hun dromen en strategie kunnen laten leven door een inrichting via klantketens. Samen de wedstrijd winnen is daarbij belangrijker dan de nul houden.

Sinds deze publicaties krijgen we regelmatig de vraag of er ook een boek is waarin we de toepassing beter uitleggen voor de publieke sector. Lezers die werkzaam zijn in de publieke sector zien de toegevoegde waarde van onze methode, maar de vertaling naar de eigen omgeving vinden ze lastiger voor te stellen.

Wij zijn al jaren actief in de publieke sector, bij gemeenten en andere overheidsinstellingen, woningcorporaties, maatschappelijke organisaties, onderwijs- en zorginstellingen. Ook deze organisaties zoeken naar een betere grip. Naar proactieve sturing en voorspelbaarheid. Naar een goede samenwerking met ketenpartners. Naar datagedreven werken. Naar gezamenlijk eigenaarschap. Naar een betere invulling van de Plan-Do-Check-Act-cyclus. Naar een klimaat en een type leiderschap dat motiveert. We kennen de publieke sector goed, dus terecht de vraag: waarom geen boek voor de publieke sector?

Daarbij willen we met dit boek een stap verder gaan. Behalve in de inrichting van ketensturing, nemen we je ook mee in het ontstaan van integraal prestatie management en hoe je het toepast in de complexe wereld waarin publieke organisaties vandaag de dag vertoeven. Hoe het zich verhoudt tot opgavegericht en projectmatig werken. Hoe integraal prestatie management werkt binnen en tussen organisaties. We laten klanten aan het woord over hun ervaringen en inzichten met ketensturing. Ervaringen die jou helpen ketensturing aan te zwengelen, in te richten en uit te voeren. We besteden veel aandacht aan de benodigde ontwikkeling van de organisatie en het klimaat om te komen tot een effectieve implementatie van ketensturing. We delen bovendien ons ontwikkelmodel. De juiste implementatie, doorontwikkeling en borging zijn namelijk de succesfactoren om de resultaten steeds verder te verbeteren. De ontwikkeling van hiërarchisch werken naar ketensamenwerking mag niet onderschat worden. Ook al begrijpt vaak iedereen dat samenwerken in de keten een must is, bij onvoldoende borging ligt een terugval naar 'oud' gedrag op de loer.

Dit boek is interessant voor alle typen organisaties. Maar beloofd: alle voorbeelden en uitleg zijn gericht op de publieke sector. Een sector die complexer is dan de private sector. Desalniettemin geldt ook voor publieke organisaties meer dan ooit dat ze effectief moeten samenwerken vanuit het gezichtspunt van hun klanten.

Gebruikte termen

Om de leesbaarheid te vergroten, willen we graag een aantal termen afstemmen.

- *Klanten* hebben verschillende verschijningsvormen: burger, bewoner, woningzoekende, werkzoekende, patiënt, cliënt, statushouder, student, leerling, gedetineerde of een andere naam. Laten we afspreken dat je jouw gewenste variant invult.
- Een *klantketen* is een proces van klantbehoefte tot invulling van die klantbehoefte (eindigend met het product of de dienst) en omvat alle stappen die de organisatie uitvoert om die klantbehoefte te realiseren, inclusief de klantinteractiemomenten (de momenten van de waarheid).

- We gebruiken afwisselend de woorden *keten* en *klantketen*. Voor ons zijn het synoniemen. Klantketens kunnen zich afspelen binnen één organisatie (intraorganisationeel) of met meer organisaties (interorganisationeel).
- Klantketens worden gevormd door mensen. Mensen die onderdeel zijn van een *team*, een *afdeling*, *sector*, *regio* of *organisatieonderdeel*. Of zelfs mensen van een andere organisatie: de *ketenpartner*. Het zijn *schakels* in de keten die handelingen uitvoeren. Ze zijn *actor*. In het boek gebruiken we de termen *schakel*, *partij*, *actor*, *team*, *afdeling*, *betrokkenen*, *ketenpartner* of *organisatie* door elkaar.
- *Ketensamenwerking* is de horizontale samenwerking (uitvoering) tussen actoren, binnen (intra) en tussen (inter) organisaties, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de levering van een product of dienst.
- *Ketensturing* is het proces van reflecteren, leren en bijsturen op basis van geleverde en te leveren prestaties tijdens de ketensamenwerking. De *prestatiedialoog* is het overleg waarin ketensturing plaatsvindt.
- *iPM* staat voor integraal prestatie management (of integraal Performance Management, maar wij gebruiken in dit boek de Nederlandse term) en omvat de principes die nodig zijn om ketensamenwerking en ketensturing in te richten en te laten werken binnen en tussen organisaties
- *Sturen* of *besturen*: een teamleider stuurt een team en een managementteam bestuurt de organisatie. Maar stuurt een managementteam dan niet? Hoe hoger in de hiërarchie, hoe meer het woord ‘besturen’ wordt gebruikt. Voor ons betekent ‘sturen’ of ‘besturen’ hetzelfde.
- *Professional* of *medewerker*: soms voelt het ene woord beter dan het andere, dus gebruiken we ze door elkaar. Soms gebruiken we ze tegelijk. Gewoon omdat dat dan weer goed voelt. ‘Medewerkers’ voeren in die context vaak routinematige taken uit, waar ‘professionals’ meer creatief werk uitvoeren. Uiteindelijk vinden wij dat iedere medewerker een professional is en in de meeste gevallen is een professional ook gewoon een medewerker.
- *Managementteam*, *directie*, *dagelijks bestuur*: het hoogst aansturende orgaan, eindverantwoordelijk voor de prestaties van een organisatie. We gebruiken de termen door elkaar.
- *Maatschappelijke opdracht*, *missie*, *purpose*, *why*, *BHAG*, enzovoort, zijn allerlei manieren om het bestaansrecht van een organisatie te duiden. Omdat het boek zich in de voorbeelden richt op de publieke sector gebruiken wij de term *maatschappelijke opdracht*.
- *KPI*: KPI staat voor kritische prestatie-indicator (in het Engels *key performance indicator*). Het metertje dat een prestatie meet.

- Er zijn verschillende typen KPI's. KPI's gekoppeld aan doelen worden *resultaat-KPI's* genoemd. Je weet immers pas achteraf of je een doel hebt behaald. Je meet het dus met een resultante. Soms gebruiken we ook wel *meerwaarde-, outcome- of effect-KPI's*. In het boek hanteren we resultaat-KPI's. Vul zelf jouw favoriete benaming in.
- Als we *hij of zijn* schrijven, mag je ook *zij of haar of hen of hun* invullen.

Leeswijzer

In deel 1 geven we in vijf hoofdstukken de achtergrondinformatie over het ontstaan en de opzet van integraal prestatie management. In deze inleiding hebben we de aanleiding beschreven om te beginnen met integraal prestatie management. In hoofdstuk 1 gaan we in op de fundamentele keuze waarvoor organisaties staan en wat hiervan de consequenties zijn. In hoofdstuk 2 nemen we je mee in de vakgebieden die ten grondslag liggen aan integraal prestatie management. We delen onze drijfveren voor integraal prestatie management. We hebben veel ervaring met de implementatie van integraal prestatie management en in hoofdstuk 3 gaan we daarop in. We nemen je mee in het perspectief dat wij hebben op verandermanagement en in wat er nodig is om tot een succesvolle implementatie en borging te komen. In hoofdstuk 4 staat de vraag centraal of integraal prestatie management wel geschikt is voor de publieke sector. Met welke verschillen tussen publieke en private organisaties moeten we rekening houden? In hoofdstuk 5 sluiten we af met de grondbeginselen voor een effectieve ketensamenwerking en -sturing. We introduceren de iPM-principes en het iPM-ontwikkelmodel.

In deel 2 gaan we in zeven hoofdstukken door alle zeven stappen van het iPM-ontwikkelmodel. Aan de hand van de VAMOS-case over het terugdringen van dakloosheid laten we zien hoe je met integraal prestatie management een samenwerking tussen organisaties richt, inricht en de activiteiten laat verrichten met de klant als uitgangspunt. De ketensamenwerking en -sturing ontwikkelen zich in die stappen en hoofdstukken steeds verder. We gaan diep in op de materie en behandelen allerlei situaties die kunnen voorkomen in (grote) organisaties of samenwerkingsverbanden. We besteden naast de inrichting veel aandacht aan organisatieontwikkeling. Tussen de hoofdstukken door laten we ervaringsdeskundigen op het gebied van integraal prestatie management uit de publieke sector aan het woord. Zij delen hun praktijkervaringen en inzichten.

DEEL 1

INTEGRAAL PRESTATIE- MANAGEMENT IN PERSPECTIEF

1

WAAROM INVESTEREN IN INTEGRAAL PRESTATIE- MANAGEMENT?

De droom van iedere organisatie begint met een duidelijk beeld van waarvoor ze staat en gaat. De volgende stap is het plan om daar te komen. Binnen de publieke sector besteden organisaties veel tijd aan beleidsvoorbereiding en beleidsformulering. Dit boek gaat niet over hoe je dat het best kunt doen. Wij richten ons op de uitvoering en de evaluatiecyclus die daarbij hoort. Op hoe je door inzichten tijdens de uitvoering beter beleid maakt.

Organisaties richten een beleids- of planning-en-controlcyclus in. Deze cyclus bevat de fases van een Plan-Do-Check-Act-cyclus van W. Edwards Deming, in de volksmond de Deming-cirkel. Die begint in de publieke sector met een maatschappelijke opdracht die het bestaan van de organisatie rechtvaardigt, en een plan om deze opdracht te realiseren. Voor sommige publieke organisaties, zoals gemeenten, verandert die maatschappelijke opdracht door taken die verschuiven (decentralisatie van de jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen in 2015) of wetgeving die verandert (nieuwe Wet inburgering, Omgevingswet). Voor andere publieke organisaties (bijvoorbeeld woningcorporaties) blijft de maatschappelijke opdracht over de jaren heen redelijk gelijk, maar is er veel dynamiek door veranderende regelgeving of veranderingen in de context (energie-transitie en hogere energieprijzen voor huurders). Ook de speerpunten van de betrokken politieke partijen hebben invloed. Zo hebben alle publieke organisaties hun uitdagingen. Beleid en het juiste aanvalsplan vormen het startpunt om de gewenste impact te genereren en de maatschappelijke taak te volbrengen.

Publieke organisaties snappen hun maatschappelijke taak maar al te goed. Die zit in het hart van de mensen die het werk doen. Daar zit dan ook niet het probleem, maar alleen een heldere maatschappelijke opdracht, persoonlijke betrokkenheid en een goed plan hebben, is onvoldoende. Waarde wordt gecreëerd tijdens de uitvoering en het leer- en adaptievermogen van de organisatie. In Deming-taal: in de Do-Check-Act-fases. Waarde creëer je door goede samenwerking tijdens de uitvoering en door besturing die gericht is op een maximaal leer- en adaptievermogen. Juist daar wringt de schoen. Organisaties richten hun besturing niet in op leren, maar op verantwoorden.

Deze verantwoordingscultuur ontstaat door de onbewuste en onbedoelde weeffout bij de inrichting van deze besturing. Organisaties kijken naar zichzelf vanuit het organogram. Via het organogram vertalen ze het plan (zoals een strategisch plan, beleidsplan, bestuurs- of coalitieakkoord), dat op organisatieniveau klip-en-klaar is, naar de werkvloer. Dat staat los van de methodes die organisaties gebruiken. Doelenboom, OKR, OGSM, Obeya, en zovoort (zie hoofdstuk 2): allemaal maken ze de vertaling naar de werkvloer via het organogram. Het gevolg hiervan is verzuiling en defensief gedrag. De structuur blokkeert effectieve samenwerking, en de uitvoering hapert.

Deze weeffout kun je voorkomen door de besturing in te richten via klantketens. Het plan of de strategie vertaal je dan via klantketens naar de werkvloer. Op die manier stel je de producten en diensten die klanten ontvangen centraal en ontstaat samenwerking tussen schakels. Deze producten en diensten bevatten immers de waarde waarop klanten zitten te wachten. Schakels die samen een keten vormen, creëren deze waarde. In de besturingscyclus bespreek je continu of je daadwerkelijk waarde creëert. De keeper, verdedigers, middenvelders en aanvallers werken en evalueren dus samen om iedere wedstrijd te winnen en beter te worden.

De kracht van samenwerken ontstaat door het juiste gedrag in te zetten voor gemeenschappelijke doelen. Onderdeel hiervan is gedeelde waarden creëren voor het team. Er wordt een basis van vertrouwen gelegd, waarbij iedereen een duidelijke rol heeft en zich volledig inzet om de gewenste prestaties te leveren. Iedereen werkt vanuit persoonlijke waarden, kwaliteiten en competenties. Er is geen sprake van concurrentie, maar van wederzijdse afhankelijkheid. We hebben elkaar nodig. Iedereen draagt bij aan de gezamenlijke doelen. Hoe creëer je zo'n klimaat? Hoe stimuleer je samenwerking? Hoe zorg je dat medewerkers, soms zelfs van verschillende organisaties, zich uitgenodigd voelen om met en van elkaar te leren? Daarvoor is meer nodig dan de weeffout oplossen.



Ketensturing gaat dus om ketensamenwerking. Alle schakels in de keten werken nauw samen. Vanuit een gezamenlijk vertrekpunt bepalen zij samen de tactiek om te gaan voor hetzelfde resultaat. Op een regelmatige basis reflecteren zij op de prestaties. Zo leren ze met elkaar en van elkaar en maken ze elkaar sterker, eventueel door elkaar te helpen als dat nodig is. Tijdens reflectiemomenten signaleren en prioriteren ze samen verbetermogelijkheden en zo nodig passen ze de tactiek daarop aan. Dat werkt alleen als de vertegenwoordigers van de schakels in de keten elkaar treffen. Hoe vaak dat gebeurt, is afhankelijk van de hartslag van de keten. Hoe meer gebeurtenissen, hoe vaker een stuur- en leermoment nodig is. Feit is dat hoe frequenter je leert, hoe sneller je de verbeteringen kunt doorvoeren.

1.1 Klantketens in publieke organisaties

Wat is een klantketen? Onze definitie is de volgende:

Een klantketen is een proces van klantbehoefte tot invulling van die klantbehoefte (eindigend met het product of de dienst) en omvat alle stappen die de organisatie uitvoert om die klantbehoefte te realiseren, inclusief de klantinteractiemomenten (de momenten van de waarheid).

In hoofdstuk 7 leggen we uit hoe je klantketens kunt achterhalen en definiëren. Voor nu is deze definitie voldoende. Een klantketen begint bij de behoefte van klanten en stopt nadat deze behoefte is ingevuld. Producten en diensten die aansluiten bij de verwachtingen van klanten zijn leidend. Het draait niet om de organisatiestructuur maar om de samenwerking tussen afdelingen (de schakels), die nodig is om succesvol te zijn.

Bij publieke organisaties is vaak sprake van samenwerking tussen verschillende organisaties. Deze organisaties hebben ook weer eigen belangen. Een voorbeeld is de keten voor de re-integratie van dak- en thuisloze mensen. Die keten gebruiken we in deel 2 van dit boek als voorbeeldcase om de inrichting en implementatie van ketensturing toe te lichten. In deze keten staat niet de opvang van dak- en thuisloze personen centraal, maar het écht bieden van oplossingen zodat deze mensen weer kunnen meedoen. Snel toegang hebben tot een eigen woonplek is daarbij een belangrijke eerste stap. Daarnaast is het belangrijk een stabiele financiële situatie te creëren met de juiste maatschappelijke ondersteuning. Die financiële stabiliteit vormt de basis om weer vooruit te kunnen kijken. Dit vraagt intensieve samenwerking tussen de gemeente, woningcorporaties, maatschap-

DEEL 2

INTEGRAAL PRESTATIE- MANAGEMENT IN DE PRAKTIJK

6

INZICHT



Integraal prestatie management begint met bewustwording, met het inzicht dat de organisatie moet doorontwikkelen om (beter) aan de maatschappelijke opdracht te voldoen. Er moet bewustzijn komen dat de weeffout niet dienstbaar is aan samenwerking binnen en tussen organisaties. Samenwerking die nodig is om maximale impact te maken voor klanten en andere stakeholders; waarbij afdelingsbelangen ondergeschikt zijn aan ketenbelangen, of organisatiebelangen ondergeschikt aan maatschappelijke belangen. In ons hart weten we dit vaak al, maar we organiseren het nog niet zo. In dit hoofdstuk verdiepen we ons in inzicht, de eerste stap van het iPM-ontwikkelmodel.

6.1 Bewustwording

Toos Knor is recent directrice geworden van de maatschappelijke opvangorganisatie VAMOS (Voor Alle Mensen Opvang Services). Ze heeft veel ervaring in de maatschappelijke sector en grote ambities voor VAMOS. Dak- en thuisloze mensen opvangen is nobel werk, maar lost het probleem niet structureel op. Toos heeft met haar managementteam nagedacht over mogelijke oplossingen. Het aantal dak- en thuisloze stadgenoten neemt toe en de krapte op de woningmarkt helpt ook niet echt. Er is geen zuiver beeld, maar de inschatting is dat de komende jaren het aantal dak- en thuisloze mensen flink zal stijgen. Het voltallige managementteam wil dan ook samen met de ketenpartners, gemeente en woningcorporaties tot structurele oplossingen komen. Mensen zo kort mogelijk in de opvang hebben en liefst binnen een maand in een huis. Ervaringen en voorbeelden uit het buitenland laten zien dat het programma 'Eerst een Thuis', waarin dakloze mensen snel over een huis beschikken, vruchten afwerpt. Het begint met een (t)huis. Maar wat is een handige aanpak om alle partijen op één lijn te krijgen? Hoe kunnen we samen meters maken? Vamos!

Ketensamenwerking en -sturing beginnen met bewustwording en het urgentiegevoel ‘iets’ te willen doen. Geen dakloosheid in de stad: dé (veranderde) maatschappelijke opdracht van opvangorganisatie VAMOS. Nu biedt de organisatie alleen opvang, maar dat is geen structurele oplossing. Sterker nog, hoe langer mensen in de opvang zitten, hoe groter de kans dat ze verder afglijden. Voor de gemeente is dit een van de vele maatschappelijke opdrachten. Volgens de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo, 2015) zijn gemeenten verantwoordelijk voor het aanbieden van maatschappelijke opvang en beschermd wonen. De opvang wordt georganiseerd door centrumgemeenten. Zij beschikken over de budgetten. Expertise kopen ze in bij maatschappelijke organisaties. Wellicht wordt de opvang verder gedecentraliseerd en is het in de toekomst een taak voor alle gemeenten. Ook woningcorporaties hebben een brede maatschappelijke opdracht. Ze zijn er voor alle burgers met een smalle beurs, die het niet lukt om zelfstandig een huis te huren of te kopen. Dakloze mensen behoren bijna altijd tot deze doelgroep, waarbij hun situatie het meest nijpend is. Bij krapte van beschikbare woningen moeten woningcorporaties keuzes maken.

Het hoeft geen betoog dat de betrokken partijen intrinsiek gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan met bovenstaande maatschappelijke opdracht. Toos heeft wel vragen. Ziet iedereen het programma ‘Eerst een Thuis’ als de weg naar minder dakloosheid? Hoe zorgen we ervoor dat de ketenpartners meedoen en dat we goed samenwerken? Hebben we allemaal hetzelfde vertrekpunt, dezelfde belangen en focus? Hoe gaat dit werken en hoe sturen we dit? Willen we – gezien de grote aantallen – data en KPI’s gebruiken? Zo ja, welke KPI’s? Wat betekent het voor onze procesinrichting en systemen? Hoe leren en verbeteren we samen?

Het besturingssysteem van publieke organisaties genereert nog niet automatisch de juiste antwoorden op deze vragen. De pavlovreactie om ‘dingen’ te organiseren ziet er meestal als volgt uit: gemeenten maken budget beschikbaar (al dan niet verkregen via de rijksoverheid) en sluiten contracten af, maatschappelijke organisaties gaan aan de slag en doen hun uiterste best en ketenpartners treffen elkaar bij escalaties (en tijdens de volgende budgetronde). Of organisaties blijven liever in hun comfortzone zitten. Ze begrijpen dat samenwerking in de keten met andere organisaties nodig is om beter aan de verwachtingen van klanten en de maatschappij te kunnen voldoen. Toch zijn ze terughoudend om initiatief te nemen, omdat ze denken dat het initiatief van de budgethouder moet komen of omdat ze niet weten hoe ze dit het best kunnen organiseren.

Door ketensturing valt meer te halen uit de samenwerking. Een continue samenwerking met als vertrekpunt klantbehoeften en behoeften van andere stakeholders, waarbij hiërarchische belangen (of hier zelfs de belangen van organisaties) ondergeschikt zijn aan de

Praktijkverhaal WSD

Participatiewet-proof ondernemen

Marc Christiaens, directeur Werk & Ontwikkeling WSD

WSD is het sociaal ontwikkelbedrijf voor negen gemeenten in Noord-Brabant. We voeren de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en Participatiewet (PW) uit. WSD helpt mensen, die daarbij hulp nodig hebben, naar een plek op de arbeidsmarkt. We geloven dat er voor iedereen een passende plek is, ongeacht de afstand tot de arbeidsmarkt. Samen beantwoorden we de vraag: wat kan er wel?

Dat doen we samen met gemeenten, werkgevers, scholen, hulpverleners en andere maatschappelijke organisaties. Door in te zetten op persoonlijke ondersteuning en ontwikkeling vergroten we de kansen, waarbij mensen zelf de regie houden. Wij zijn de opstap naar werk, binnen of buiten WSD. Werk dat belangrijk is voor zingeving en het gevoel van 'ik doe mee, lever een bijdrage en doe ertoe'.

Met de introductie van de Participatiewet zijn de subsidiestromen vanuit de overheid 8000 euro per fte per jaar lager geworden. WSD wil 'Participatiewet-proof' ondernemen, waarbij behalve de maatschappelijke opdracht ook de economische stabiliteit hoog op de agenda staat.

WSD kent drie verschillende klantgroepen: kandidaten en doelgroepmedewerkers, de gemeenten als opdrachtgever voor uitvoering van de Wsw en Participatiewet, en werkgevers als opdrachtgever van werk en detacheringen. In het kort ziet de keten in de Participatiewet er als volgt uit. De gemeente meldt een kandidaat aan bij WSD. WSD verzorgt een intake en stelt een ontwikkelprogramma op. De kandidaat start vervolgens in een van de werkleerlijnen en krijgt een dienstverband bij WSD. Binnen de werkleerlijnen bekwamen medewerkers zich in een vak. Dat kan intern bij WSD of op locatie bij een opdrachtgever. Uiteindelijk ontwikkelt de medewerker zich naar een plek buiten WSD op de reguliere arbeidsmarkt. In dat geval stoppen het dienstverband bij WSD en de uitkering. Mocht dat niet lukken, dan blijven medewerkers duurzaam aangewezen op een dienstverband met WSD.

WSD is in de keten voor de instroom afhankelijk van de gemeenten en voor werk of indienstneming van opdrachtgevers. Hoe organiseert WSD dit? Met de invoering van de Participatiewet zijn nieuwe werkwijzen afgesproken met gemeenten. In de basis zijn die



gelijk voor alle negen gemeenten en bevatten die tevens afspraken over het aantal medewerkers. Dit laatste is van belang om het WSD-apparaat betaalbaar te houden.

Stapsgewijs samen bouwen aan de samenwerking is een belangrijke succesfactor. Vanuit een duidelijke structuur, met een maandelijkse afstemming en rapportage tot aan managementteam en bestuur, hebben we hiervoor een basis gelegd. Die structuur hebben we vertaald naar een eenduidig procesmodel, een KPI-structuur en overlegmomenten op MT-, keten- en onderliggende niveaus. In het organogram zijn we nog steeds een functioneel ingerichte organisatie met een splitsing tussen de divisies Participatie en Werk & Ontwikkeling, ondersteund door de stafafdelingen Finance en P&O. In de operatie werken we vanuit de keten. De divisies treffen elkaar in de instroom-, doorstroom- en uitstroomketen, om kandidaten zo optimaal mogelijk te plaatsen, ontwikkelen en begeleiden naar een plek die bij ze past. Deze samenwerking over de afdelingen heen is van belang om de flow in de keten te organiseren en te kunnen verbeteren. Professionals en managers die hun eigen achterban vertegenwoordigen, vormen het ketenteam. Zij hebben een mandaat om namens hun achterban beslissingen te nemen. Dit organiseren gaat niet vanzelf. Hiervoor is draagvlak nodig op alle niveaus.

Dit alles leidt ertoe dat WSD zich succesvol doorontwikkelt van een voorheen stabiele sociale werkplaats naar een dynamisch sociaal ontwikkelbedrijf voor instroom, doorstroom en uitstroom. We zijn nog niet klaar en hebben ook niet de pretentie dit ooit te zijn. Van belang is een continue ontwikkeling in de samenwerking naar een steeds betere dienstverlening voor onze doelgroep en andere stakeholders.

TIPS

- **Zorg voor voldoende standaardisatie van werkzaamheden en organiseer maatwerk zo veel mogelijk aan de voorkant.**
- **Zorg dat de informatielogistiek goed is georganiseerd zodat de juiste KPI's en data voorhanden zijn om te sturen. Onderschat de organisatie hiervan niet.**
- **Om ketensturing succesvol te laten zijn, is draagvlak op alle niveaus nodig.**

AUTEURS

Peter Geelen is de grondlegger van de integraal Performance Management®-methode (iPM). Het is zijn ambitie om het eilanddenken bij organisaties te doorbreken door ze vanuit het gezichtspunt van klanten te laten samenwerken. Samen met zijn team perfectioneerde hij het iPM-gedachtegoed tot een succesvolle methode voor ketensamenwerking en -sturing. Peter is auteur van verschillende boeken, waaronder *KPI's die wél werken* (2016). Hij is gastdocent aan de Universiteit Maastricht en een veelgevraagd spreker.



Scan de code van Peter om een connectie te maken op LinkedIn

Fleur Verhagen is positief psycholoog en cocreator van het gedachtegoed over aanmoedigingscultuur. Ze heeft verschillende onderzoeken verricht naar focussen op wat wél werkt en de positieve effecten hiervan. Zij heeft tientallen organisaties begeleid bij het eigen maken en omarmen van ketensamenwerking. Haar kracht is om waardierend en zonder oordeel medewerkers, teams en organisaties te ontwikkelen en sterker te maken.



Scan de code van Fleur om een connectie te maken op LinkedIn

Beide auteurs werken voor iPM Partners. iPM Partners helpt organisaties in de publieke en private sector met het werken conform integraal prestatie-management. Onze missie: organisaties beter laten samenwerken door de ogen van hun klanten. We bieden niet alleen programma's, maar delen ook onze kennis en ervaring via iPM Academy. Met onze applicatie APPeL en de hierin opgenomen branchemodellen, kunnen klanten hun implementatie van integraal prestatie-management versnellen en borgen. Voor meer informatie www.ipmpartners.com.

‘Dit boek legt de lezer haarfijn uit hoe je ketensamenwerking en -sturing binnen en tussen organisaties inricht en laat werken. Cruciaal voor een goed werkende publieke sector.’

Leonard Geluk, algemeen directeur Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Organisaties zijn steeds meer van elkaar afhankelijk om hun missie of maatschappelijke opdracht te volbrengen. Maar hoe zorg je dat iedereen in de keten goed samenwerkt en dat alle partijen continu leren door ketensturing?

De praktijk laat zien dat organisaties hiermee worstelen. Ketensturing vraagt een juiste afweging van belangen, een andere inrichting, een ontwikkelgerichte aanpak en de moed om andere keuzes te maken.

Organisaties die wél (samen)werken beschrijft de principes en vuistregels waardoor ketensamenwerking wél wordt gestimuleerd. De publieke sector staat daarbij centraal. Een casus over het voorkomen van dakloosheid en de praktijkverhalen van gemeenten, woningcorporaties en zorginstellingen inspireren je om zelf met ketensturing aan de slag te gaan.

Een inzichtelijk model en praktische tips laten zien hoe je ervoor zorgt dat alle betrokkenen deze nieuwe manier van werken omarmen. Zodat organisaties écht gaan samenwerken vanuit het perspectief van de klant.



Peter Geelen is de grondlegger van de methode integraal prestatie management voor ketensamenwerking en ketensturing. Hij is auteur van verschillende boeken, waaronder *KPI's die wél werken*.

Fleur Verhagen is positief psycholoog en cocreator van het gedachtegoed aanmoedigingscultuur. Ze begeleidt organisaties bij het eigen maken en omarmen van ketensamenwerking.

boom.nl
boommanagement.nl



9 789024 458479 >