

Een plan! En dan?

Grip op strategie en jaarplannen met OGSM



Een plan! En dan?

Grip op strategie en jaarplannen met OGSM

3 november 2020

Remco Bakker

06 15 88 02 42

r.bakker@jester.nl

Bas Schulten

06 46 10 01 51

b.schulten@jester.nl



Meer informatie over OGSM

jestertools.com/ogsm

Grip op strategie: elke maand de beste OGSM-tips in je mailbox

Blijf op de hoogte en ontvang elke maand inspirerende artikelen over OGSM, de laatste updates van ons OGSM-platform en praktische tips. Abonneer je op de nieuwsbrief 'Grip op strategie' via jestertools.com/nieuwsbrief

Inhoud

Grip op strategie en jaarplannen	5
Voel je je ook wel eens als Alice in Wonderland?	5
Dan is het tijd voor verandering	5
Zorg voor grip op plannen en resultaten	6
1. Heldere koers	6
2. Duidelijke werkwijze	7
3. Inzicht en overzicht	8
De strategie is het uitgangspunt	8
Aan de slag!	8
1. Heldere koers	10
OGSM-methode: van ambitie naar actie	11
Objective Ambitie	11
Goals Doelstellingen	12
Strategies Strategische keuzes	13
Measures 1/2 Dashboard	13
Measures 2/2 Acties	15
De kracht van OGSM	15
Tips voor het inrichten van een OGSM	16
2. Duidelijke werkwijze	21
Dialogoog + discipline + eigenaarschap = bewustzijn	22
Creëren, Doen, Leren en Bijsturen	23
Maandsessie: DOEN	24
Kwartaalsessie: LEREN en BIJSTUREN	26
Kwartaaloverleg met andere teams	27
Jaarsessie: PLANNEN	27
Rolverdeling in het team	29
3. Overzicht en inzicht	32
Inzicht in de status van een OGSM	33
Overzicht houden bij meerdere OGSM's	36
En meer...	38
Kruipen, lopen, fietsen	40
Krijg grip op strategie en jaarplannen...	40
...maar je kunt niet gelijk fietsen	41

*Hier moet je zo hard lopen als je kan
om op dezelfde plaats te blijven.*

*Als je ergens anders wil komen,
moet je minstens tweemaal zo hard lopen!*

"En ze renden een poosje zwijgend door, terwijl de wind in Alice's oren floot en haar haren bijna van haar hoofd woeien, zo dacht ze tenminste. 'Kom dan!' riep de Koningin, 'Vlugger! Vlugger!' En ze gingen zo vlug, dat ze op het laatst door de lucht scheerden, bijna zonder de grond met hun voeten te raken, totdat ze plotseling, toen Alice juist geheel uitgeput raakte, stil hielden, en ze merkte dat ze op de grond zat, buiten adem en duizelig. De Koningin liet haar tegen een boom leunen en zei vriendelijk: 'Nu mag je even rusten.'

Alice keek verwonderd om zich heen. 'Neen, maar, ik geloof dat we steeds onder deze boom zijn gebleven! Alles is nog precies als daarnet!' 'Natuurlijk,' zei de Koningin. 'Wat had je dan gedacht?' 'Wel, in ons land,' zei Alice, die nog steeds een beetje hijgde, 'kwam je in het algemeen ergens terecht als je een lange tijd erg hard liep, zoals wij hebben gedaan.' 'Wat een traag land is dat dan!' zei de Koningin. 'Want hier moet je zo hard lopen als je kan om op dezelfde plaats te blijven. Als je ergens anders wil komen, moet je minstens tweemaal zo hard lopen!'"

Grip op strategie en jaarplannen

Voel je je ook wel eens als Alice in Wonderland?

Herken je deze situatie: dat jij en je collega's keihard werken, maar dat je het gevoel hebt dat het weinig zin heeft? Dat je omgeving zo enorm verandert dat je regelmatig achter de feiten aanloopt? Dat je plannen maakt die nutteloos in de la belanden en binnen de kortste keren achterhaald zijn? Dat je geleefd wordt door alles wat er elke dag op je bureau belandt?

Dan is het tijd voor verandering

Hoe zou je het vinden als je grip hebt op de uitvoering van strategie en jaarplannen en de resultaten die je boekt?

Stel je voor: je werkt in een organisatie met een heldere koers. Er is een inspirerende ambitie met concrete doelstellingen en er zijn duidelijke keuzes gemaakt. Binnen alle afdelingen en teams zie je hoe de strategie is doorvertaald naar jaarplannen. Iedereen draagt bij aan het grotere geheel en ziet het resultaat van die plannen. Ze belanden niet in de spreekwoordelijke la, maar worden daadwerkelijk uitgevoerd. En als omstandigheden of inzichten veranderen, dan heeft men de flexibiliteit om daarop in te spelen.

Vind je dit een aantrekkelijk perspectief? Lees dan verder en ga aan de slag!

Zorg voor grip op plannen en resultaten

Dagelijks helpen wij organisaties samen te werken aan het realiseren van hun doelen. We zien de succesfactoren, de valkuilen en de vragen waar mensen mee worstelen. In deze whitepaper delen we onze ervaringen en geven we praktische tips om strategische plannen concreet te maken en te vertalen naar resultaten voor klanten, medewerkers, aandeelhouders, opdrachtgevers en andere belanghebbenden.



We zien drie belangrijke succesfactoren:

- Een **heldere koers**: de strategie van de organisatie, met scherpe keuzes die uitgewerkt zijn in concrete actieplannen.
- Een **duidelijke werkwijze** om als team de plannen uit te voeren, te leren van de resultaten en bij te sturen waar nodig.
- Eenvoudig **overzicht en inzicht**, zodat je altijd op de hoogte bent van de voortgang van het plan en weet wat je als team moet bespreken.



1. Heldere koers

Strategie en jaarplannen in één overzicht met het OGSM-model

OGSM is een krachtige methode om strategische plannen (van organisatiestrategie tot jaarplannen van een afdeling) vast te leggen in één overzicht.

De OGSM-methode komt uit Japan en wordt inmiddels door veel organisaties gebruikt, van groot tot klein, van commercieel tot non-profit. Honda, KPN, Coca-Cola, Procter & Gamble en Bol.com gebruiken OGSM bijvoorbeeld al langere tijd. De afkorting OGSM staat voor Objective, Goals, Strategies en Measures.

De **Objective** is de ambitie van de organisatie voor de gekozen planningsperiode. Het is de stip op de horizon waar de organisatie naar streeft.

De kwalitatieve Objective wordt vervolgens vertaald in kwantitatieve doelen.

Deze **Goals** zijn de strategische doelstellingen van de organisatie, de ijkpunten waarmee wordt gemeten of het nagestreefde succes (de objective) aan het eind van de planningsperiode daadwerkelijk is behaald.

De **Strategies** vormen de concrete strategische keuzes waarop de organisatie inzet om haar Objective te realiseren.

De **Measures** ten slotte zijn de indicatoren waaruit kan worden opgemaakt of de strategie op koers ligt en de concrete acties die beschrijven wat men gaat doen en wie daarvoor verantwoordelijk is.

Vertaald naar het Nederlands bestaat het OGSM-model uit de volgende onderdelen:

- Ambitie
- Doelstellingen
- Strategische keuzes
- Dashboard (indicatoren)
- Acties



2. Duidelijke werkwijze

Samen doen, leren en bijsturen

De wereld verandert. Je kunt als organisatie dus niet stil blijven staan. Continue dialoog tussen collega's is belangrijk om te leren van de resultaten van acties en bij te sturen als dat nodig is. We zien dat een gestructureerde werkwijze met een duidelijke rolverdeling organisaties helpt om hiervoor de discipline op te brengen.

Onderwerpen die belangrijk zijn voor deze werkwijze en die we in deze whitepaper bespreken:

- Het belang van onderlinge dialoog en flexibiliteit om plannen te wijzigen als dat nodig is
- Gestructureerde werkwijze met maand- en kwartaalsessies
- Rapporteren over de voortgang
- De samenhang tussen OGSM's bewaken
- Rolverdeling in het team
- Inzicht in de voortgang
- Doelen stellen en verantwoording afleggen over de resultaten



3. Overzicht en inzicht

Monitor de status van acties, indicatoren en strategische keuzes

Als de inhoud juist is en het proces helder, hebben teams nog de juiste tools nodig om de status van hun plannen te kunnen zien. Waar zijn we momenteel mee bezig? Wat zijn de resultaten die we behaald hebben? Wat vinden we daarvan? In dit onderdeel van de whitepaper behandelen we hoe het online OGSM-platform teams faciliteert in de uitvoering en bijsturing van OGSM's.

De strategie is het uitgangspunt

We gaan er in deze whitepaper vanuit dat je organisatie een heldere strategie heeft die je met de OGSM-methode kunt concretiseren en uitvoeren. We gaan dus niet in op het proces van strategievorming, maar op de concretisering en uitvoering daarvan.

Heeft de organisatie geen duidelijke koers dan hoeft dat echter geen beletsel te zijn om toch als afdeling of team met OGSM aan de slag te gaan. Door een concreet (jaar)plan te maken heb je in ieder geval als team helder wat je gaat doen en wat je wilt bereiken.

Aan de slag!

We hopen je te inspireren om aan de slag te gaan met het OGSM-model en de uitvoering van jullie plan. Een waarschuwing vooraf: de praktijk is weerbarstig, maar laat je niet ontmoedigen. Neem de tijd om de OGSM-methode en de werkwijze eigen te maken. Je zult zien dat jullie er steeds beter in worden.

1. Heldere koers

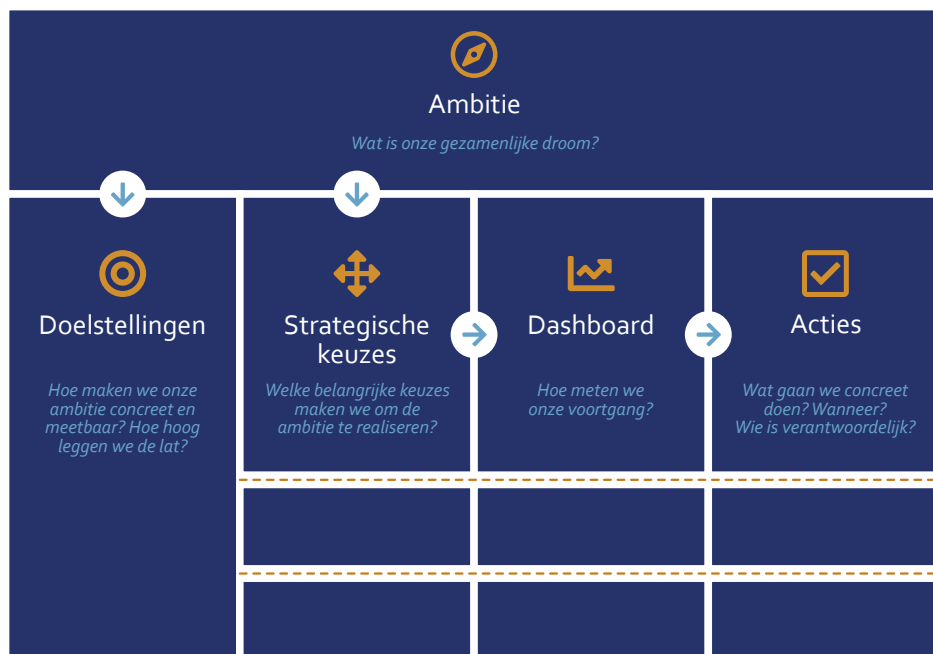
Strategie en jaarplannen in één overzicht met het OGSM-model

De strategie van een organisatie vormt een geïntegreerde en coherente set aan keuzes, die de organisatie in staat stelt waarde te creëren voor haar stakeholders en daarmee haar missie te verwezenlijken. Dat is een mond vol, maar het komt neer op het feit dat de keuzes die ten grondslag liggen aan de strategie, onderling vervlochten zijn en uitgewerkt zijn op verschillende gebieden. De strategie moet een consistent geheel vormen en volstrekte helderheid geven aan de organisatie over haar koers.

OGSM is een methode om strategie of jaarplannen te beschrijven op één pagina. In dit deel geven we een korte introductie van OGSM en beschrijven we waarom wij er enthousiast over zijn. Ook gaan we in op een aantal dilemma's waar organisaties in de praktijk mee worstelen bij het vertalen van strategie naar OGSM.

OGSM-methode: van ambitie naar actie

OGSM staat voor Objective, Goals, Strategies en Measures. Samen geven ze een goed beeld van wat de organisatie drijft, hoe succes meetbaar is, welke keuzes de organisatie maakt en hoe deze keuzes uitwerken in acties. Waar 'organisatie' staat kun je ook business unit of afdeling lezen. Overal waar men strategische plannen maakt, kun je OGSM inzetten.



Objective | Ambitie

De ambitie is de grote droom van de organisatie. Wat wil je met elkaar bereiken? En op welke manier? Belangrijke criteria voor een goede ambitie zijn:

- De ambitie is ambitieus, maar haalbaar. Je moet er samen hard aan trekken om de ambitie te realiseren, maar zij moet niet onmogelijk zijn.
- De ambitie geeft energie. Zij moet medewerkers inspireren om aan de slag te gaan.
- De ambitie geeft richting. Zij beschrijft niet alleen wat je wilt bereiken, maar ook hoe je dat doet. Een formulering die veel gebruikt wordt is: <DOEL> door <DOEN>.
- De ambitie is inhoudelijk juist. Zij sluit aan bij de strategische uitdagingen van je organisatie. Deze uitdagingen komen voort uit de krachten en kwetsbaarheden van je organisatie en de kansen en bedreigingen in je omgeving.
- De ambitie bevat alleen de essentie. Nice-to-haves horen niet thuis in de ambitie.

De ambitie is niet gelijk aan de missie van een organisatie. De missie is de reden van bestaan van een organisatie en wordt nooit of bijna nooit gewijzigd. Aan de ambitie



De Ambitie is de grote droom van de organisatie. Alles wat je met elkaar doet draagt bij aan het realiseren van deze droom.



Het criterium 'bevat alleen de essentie' geldt voor de hele OGSM. Schrap alle overbodige zaken en focus je op wat echt belangrijk is.

hangt echter een deadline. Vaak ligt de horizon twee tot vijf jaar in de toekomst. Als de ambitie is gerealiseerd, formuleert de organisatie een nieuwe ambitie.

Wanneer gebruik je het OGSM-model?

Organisatiestrategie concretiseren met OGSM

OGSM leent zich uitstekend om de strategie van de organisatie te beschrijven op één pagina. In één oogopslag zien medewerkers en stakeholders wat de ambitie van de organisatie is, welke keuzes gemaakt zijn en wat er moet gebeuren in de komende periode.

Jaarplan in OGSM

Jaarplannen beschrijven wat een business unit of afdeling gedurende een jaar gaat doen. Het jaarplan in het OGSM-model toont aan hoe de afdeling bijdraagt aan de organisatiestrategie en wat de doelstellingen en acties voor het komende jaar zijn. Het jaarplan helpt teams maandelijks stil te staan bij de voortgang en elk kwartaal de resultaten te evalueren en de prioriteiten voor het komende kwartaal te bepalen.



Goals | Doelstellingen

De doelstellingen zijn een kwantitatieve vertaling van de ambitie. Ze maken de ambitie concreet en meetbaar. Zo heb je allemaal hetzelfde beeld voor ogen en kun je aan het eind van de reis meten of de ambitie daadwerkelijk is gerealiseerd. Met de doelstellingen bepaal je ook hoe hoog je de lat legt: wanneer ben je tevreden?

Concreet

De doelstellingen maken concreet wat je precies met de ambitie bedoelt. Wat betekent "de meest innovatieve", "de hoogste kwaliteit" of "de beste werkgever" precies? De doelstellingen zorgen ervoor dat er geen ruimte bestaat voor meerdere interpretaties van de ambitie.

Meetbaar

Met de doelstellingen bepaal je aan het eind van de rit of je de ambitie (volledig) hebt gerealiseerd: *Als* je alle doelstellingen hebt behaald, *dan* heb je de ambitie gerealiseerd. Het is daarom belangrijk alleen essentiële doelstellingen op te nemen en deze meetbaar te maken, zodat je daadwerkelijk kunt bepalen of de ambitie is gerealiseerd.



De doelstellingen maken de ambitie concreet en meetbaar, zodat iedereen hetzelfde beeld voor ogen heeft. Pas dan kun je bepalen hoe je de ambitie gaat realiseren.

Belangrijke criteria voor goede doelstellingen zijn:

- De doelstellingen maken alle onderdelen van de ambitie concreet. De doelstellingen zijn dus direct gerelateerd aan de ambitie. Wel kun je één of enkele randvoorwaardelijke doelstellingen opnemen.
- De doelstellingen zijn meetbaar. Ze bevatten het doel, de streefwaarde en de eenheid.
- De lijst bevat alleen essentiële doelstellingen. Nice-to-haves horen niet in de lijst thuis, want pas als je alle doelstellingen hebt gehaald is de ambitie gerealiseerd.



Strategies | Strategische keuzes

Welke keuzes maak je om de strategische uitdagingen het hoofd te bieden en de ambitie te realiseren? Welke richting kies je? Waar zet je de mensen en middelen op in? Het doel van de strategische keuzes is tot een duidelijke routekaart te komen om je ambitie te halen. Let op: keuzes maken betekent dat er kiespijn ontstaat. Je gaat ook dingen niet (meer) doen.

Met de strategische keuzes realiseer je dus de ambitie. Maar let op: de keuzes dienen gestoeld te zijn op een analyse van de kracht en kwetsbaarheid van de organisatie en de kansen en bedreigingen in de omgeving. In de praktijk is het opstellen van ambitie, doelstellingen en strategische keuzes een iteratief proces, waarin je ook met de strategische keuzes kunt beginnen.

Belangrijke criteria voor goede strategische keuzes zijn:

- Elke strategische keuze draagt bij aan het realiseren van de ambitie. De strategische keuzes vormen een geheel en versterken elkaar. Wel is het mogelijk randvoorwaardelijke keuzes op te nemen.
- Elke strategische keuze geeft richting. Zij beschrijft niet alleen wat je wilt bereiken, maar ook hoe je dat doet. Een veelgebruikte en krachtige formulering is: <DOEL> door <DOEN>.
- Het zijn echte keuzes. Je moet dus ook kunnen benoemen wat je niet of niet meer doet. Een vuistregel is een maximum van vijf strategische keuzes, eventueel aangevuld met één of twee randvoorwaardelijke keuzes.
- Voor elke strategische keuze is één persoon verantwoordelijk. Elke keuze heeft dus één eigenaar, die ook het aanspreekpunt vormt.



De strategische keuzes zijn het antwoord op je strategische uitdagingen en vormen de routekaart om de ambitie te realiseren.



De strategische keuzes moeten een geheel vormen en elkaar versterken. De strategische keuzes zijn niet één op één gekoppeld aan de doelstellingen.



Measures 1/2 | Dashboard

Welke indicatoren gebruik je om gedurende de reis de voortgang te monitoren? De indicatoren maken de voortgang van de strategische keuzes concreet en meetbaar. Het belangrijkste doel van de indicatoren is dat je de resultaten van acties kunt evalueren en hiervan kunt leren. Ze maken de voortgang zichtbaar en helpen het

team daar een oordeel over te hebben. Ze zijn van groot belang om beslissingen te kunnen nemen over de aanpassing van strategische keuzes en/of acties.

Belangrijke criteria voor goede indicatoren op het dashboard zijn:

- De indicatoren maken de strategische keuze concreet. Ze beschrijven het effect dat je van de strategische keuze verwacht.
- De indicatoren zijn kwantitatief. Ze bevatten het doel, de streefwaarde en de eenheid.
- De indicatoren zijn periodiek (het liefst elk kwartaal, maar minimaal jaarlijks) te meten, zodat je inzicht krijgt in de voortgang van de strategie. Liever een indicator die niet perfect aansluit bij de strategie maar wel meetbaar is, dan een perfecte indicator die je niet kunt meten.
- Het dashboard bevat alleen essentiële indicatoren. Nice-to-haves horen niet in de lijst thuis.



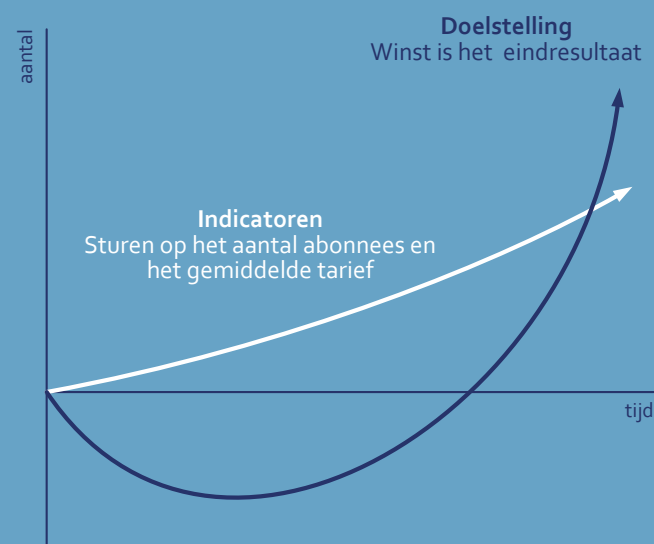
Het bepalen van indicatoren is een lastig proces. Vaak wordt voorlopig een streefwaarde 'x' in de OGSM gezet. En veel te vaak blijft die 'x' vervolgens het hele jaar staan. Haal indicatoren die je niet gebruikt uit de OGSM.

Het verschil tussen doelstellingen en indicatoren

In het OGSM-model staan doelstellingen (Goals) en indicatoren (Measures). Deze worden nogal eens door elkaar gehaald. Wat is precies het verschil?

Neem een groot technologiebedrijf dat zich met abonnementen op consumenten richt. Natuurlijk heeft het bedrijf serieuze winstdoelstellingen. Over drie, vier of vijf jaar moet het bedrijf flinke winsten maken. Maar de komende jaren stuurt het bedrijf niet op deze winst. De winstgevendheid is immers geen goede indicator of het bedrijf op koers ligt en hard genoeg aan de weg timmert. Door investeringen kan de winst namelijk de eerste jaren wel eens negatief zijn.

Het bedrijf monitort daarom het aantal abonnees en het gemiddelde tarief dat abonnees betalen. Vanuit de verwachting dat als deze indicatoren op groen staan, het goed komt met de winst.





Measures 2/2 | Acties

Welke acties (projecten) ga je binnen elke strategische keuze uitvoeren? Met andere woorden: wat ga je concreet doen? Bij de acties geef je aan wanneer de actie afgerond moet zijn en wie de eigenaar is. De eigenaar is verantwoordelijk voor de uitvoering van de actie en is het aanspreekpunt).

Belangrijke criteria voor goede acties zijn:

- Alle acties zijn gericht op het realiseren van de strategie en dragen daarmee dus bij aan het realiseren van de ambitie. Acties die niet bij een strategie passen zijn kennelijk niet relevant en moet je dus niet uitvoeren.
- Alle acties zijn helder geformuleerd, zodat ook later duidelijk is wat wordt bedoeld. Je kunt ook hier de <DOEL> door <DOEN> formulering gebruiken. Dat voelt wellicht wat overbodig, maar helpt enorm om de relevantie van acties duidelijk te maken.
- Het actieplan bevat alleen de essentiële acties. Nice-to-haves horen niet in de lijst thuis.
- Elke actie heeft een eigenaar. De eigenaar is verantwoordelijk voor de uitvoering van de actie en is het aanspreekpunt.
- Elke actie heeft een deadline.
- De acties zijn als geheel haalbaar gezien werkdruk en planning.
- Acties voor het komende jaar zijn af te ronden binnen een kwartaal. Is de looptijd langer? Hak ze dan op in kleinere acties.



Het actieplan in de OGSM is geen takenlijst. Vuistregel is dat je maandelijks als team de voortgang van de acties bespreekt. Acties worden vaak in projectplannen of individuele takenlijsten verder uitgewerkt.

De kracht van OGSM

Je hebt nu een beeld van de OGSM-methode. Dit is waarom wij er zo enthousiast over zijn:

OGSM geeft inspiratie en energie

Bovenaan de OGSM staat je ambitie: de grote droom die je met elkaar wilt bereiken. Deze ambitie moet inspireren en energie geven om aan de slag te gaan. Hij geeft (mede) zin aan de dagelijkse drukte: dat is waar we het voor doen!

OGSM is concreet en meetbaar

De ambitie inspireert, maar het blijft een slagzin, met als gevaar dat de ambitie een vage droom blijft. De doelstellingen zorgen er echter voor dat de ambitie concreet en meetbaar wordt. Evenzo maken de indicatoren de strategische keuzes concreet en meetbaar. Je komt dus niet weg met vage beschrijvingen en luchtfietserij.

OGSM zorgt voor scherpe keuzes

Een strategisch plan is pas een goed plan als je daadwerkelijk keuzes maakt: waar ga je de beschikbare tijd en middelen op inzetten? En dus ook: wat doe je niet (meer)? De richtlijn is maximaal vijf tot zeven strategische keuzes in je OGSM. Dan kun je ook onthouden waar je je op gaat focussen.

Ook in het dagelijks werk helpt OGSM om keuzes te maken. Nieuwe ideeën toets je aan de OGSM: draagt het nieuwe idee bij aan het realiseren van onze ambitie?

OGSM is actiegericht

De strategische keuzes vertaal je naar concrete acties: wat ga je concreet doen om de ambitie te realiseren? Elke actie heeft een deadline en een verantwoordelijke. Zo blijft het plan geen papieren werkelijkheid, maar ga je samen aan de slag.

OGSM zorgt voor logische samenhang

Alle onderdelen in de OGSM hangen met elkaar samen. Alle strategische keuzes en acties dragen bij aan het realiseren van de ambitie. Zo versterken ze elkaar. Voor iedereen is duidelijk waarom bepaalde acties belangrijk zijn en hoe ze bijdragen aan de ambitie.

OGSM is de basis voor dialoog

Een plan in OGSM is overzichtelijk. In één oogopslag zie je als team wat je moet doen en waarom. Ook zie je in één oogopslag de voortgang en status. Welke strategieën en acties verlopen volgens plan? Welke verlopen niet volgens plan? Als team kun je samen bespreken wat de oorzaken zijn en hoe je kunt verbeteren.

Met OGSM ben je koersvast én wendbaar

Met OGSM leg je je plan vast. Daarmee is duidelijk wat de ambitie en doelstellingen zijn, welke keuzes je maakt en wat er moet gebeuren. De OGSM biedt houvast voor medewerkers. Ze weten wat hun rol is en hoe ze bijdragen aan het realiseren van de ambitie. Met de juiste werkwijze ben je met OGSM tegelijkertijd heel wendbaar. Juist omdat het plan vastligt, kun je er heel bewust van afwijken. Door regelmatig bij te sturen, zorg je dat je plan altijd actueel en relevant is.

Let op: een simpel model, maar niet eenvoudig

OGSM is een krachtig model, maar geen wondermiddel. Het is geen kwestie van invullen en gaan! Je kunt pas goede keuzes maken na een grondige analyse van de krachten en kwetsbaarheden van de organisatie en de kansen en bedreigingen in de omgeving. OGSM is een hulpmiddel om je plan samen te vatten in één overzicht. Het model biedt de structuur, maar niet de inhoud!

Tips voor het inrichten van een OGSM

OGSM is een krachtig model voor het opstellen van strategische plannen. We behandelen in deze whitepaper niet het proces om tot een scherpe strategie te komen, maar willen als afsluiting van dit deel nog antwoord geven op een drietal vragen die we veel in de praktijk tegenkomen:

- We hebben een strategie voor de komende jaren en vertalen deze jaarlijks naar jaarplannen. Hoe geven we beide een plek in OGSM?
- In de OGSM zetten we onze koers om van A naar B te komen. Kunnen we ook onze dagelijkse operatie een plek geven?
- Hoe gaan we om met de plannen van stafafdelingen en programma's die op meerdere organisatieonderdelen van toepassing zijn? Moeten ze een eigen OGSM opstellen of zijn hun werkzaamheden verspreid over OGSM's van anderen?

Meerjarenstrategie en jaarplannen in OGSM

De strategie van een organisatie is meestal opgesteld voor de komende drie tot vijf jaar. Veel organisaties stellen elk jaar een jaarplan op waarin de strategie wordt geconcretiseerd. Hoe past dit in de OGSM-methode?

In de praktijk zien we dat de lange en korte termijn heel goed gecombineerd kunnen worden in één OGSM. De O, G en S zijn dan meerjarig. De M is het jaarplan.

Meerjarenstrategie

De ambitie is de lange termijn ambitie van een organisatie, unit, afdeling of team. Voor de organisatie volgt deze één op één uit de strategie. Voor onderliggende business units en afdelingen is de ambitie een vertaling hoe ze de komende jaren bijdragen aan de overkoepelende ambitie.

De doelstellingen zijn gekoppeld aan de ambitie en hebben dus automatisch ook een meerjarig perspectief.

De strategische keuzes zijn de belangrijkste keuzes die een organisatie/unit/afdeling/team maakt. Deze keuzes gelden vaak voor meerdere jaren, al kan het zijn dat er in de loop der tijd keuzes aangescherpt worden, afvallen of bijkomen.

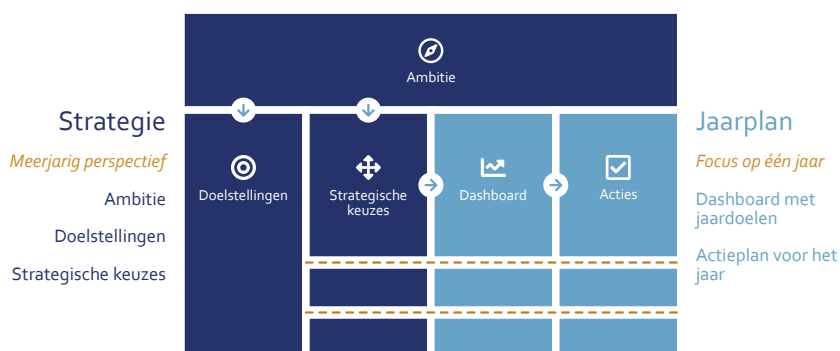
Jaarplan

De indicatoren op het dashboard zijn de jaardoelen. Wat wil het team dit jaar bereiken? Overigens kunnen indicatoren wel voor meerdere jaren relevant zijn, dan verandert alleen de streefwaarde. Maak daarbij onderscheid tussen harde en zachte indicatoren. Een harde indicator heeft een streefwaarde die gehaald *moet* worden. De eigenaar van de OGSM of de strategie committeert zich aan het halen van deze streefwaarde. Een zachte streefwaarde is bedoeld om van te leren of juist om het team uit te dagen buiten de kaders te denken en tot innovatie te komen.

De acties vormen het actieplan van het team. Wat gaat het team dit jaar concreet doen? Maandelijks staat het team stil bij de voortgang van de acties.

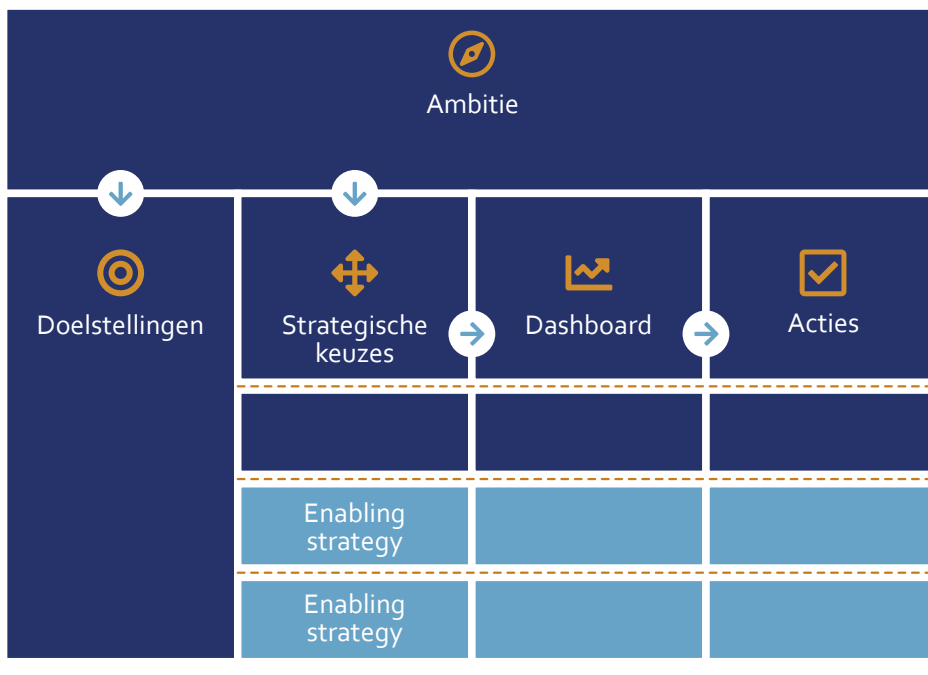


De ambitie, doelstellingen en strategische keuzes in de OGSM zijn meerjarig. De indicatoren en de acties vormen het jaarplan.



Verandering en de operatie in één overzichtelijke OGSM

De OGSM-methode is gericht op verandering: wat gaan we doen om onze ambitie te realiseren? Dat je inkomende e-mail beantwoordt en de telefoon opneemt, hoeft niet in een plan te staan. Maar de aanschaf en implementatie van een helpdesksysteem om de snelheid van de support te verbeteren staat wel in de OGSM.



In de praktijk willen veel teams ook (een deel van het) dagelijks werk in de OGSM opnemen, zodat ze echt maar één plan hebben, met één dashboard om te resultaten te monitoren. Dan kun je actie ondernemen als ineens blijkt dat veel klantvragen niet of niet op tijd beantwoord worden.

Je kunt dit oplossen door 'enabling strategies' of een strategie 'business as usual' of 'basis op orde' op te nemen. Dit zijn strategische keuzes die randvoorwaardelijk zijn voor het realiseren van de ambitie. Ze maken de uitvoering van de andere strategische keuzes mogelijk. Op het dashboard kun je operationele indicatoren zetten om het dagelijks werk in de gaten te houden. Als er geen specifieke acties nodig zijn, is het zelfs mogelijk een strategie zonder acties in de OGSM te zetten.

Bij teams die vooral operationele activiteiten hebben, is het mogelijk meer enabling strategies op te nemen. De OGSM is dan vooral een 'enabling OGSM'.

Stafafdelingen en programma's in OGSM

Binnen veel organisaties zijn er afdelingen of teams die over de hele organisatie actief zijn, zoals een stafafdeling als Communicatie of HR. En ook programma's zijn vaak afhankelijk van meerdere afdelingen. Zet je alle activiteiten van HR of een programma in een eigen OGSM of verspreid je de acties over meerdere afdelings-OGSM's?

Voor het antwoord hanteren we het volgende uitgangspunt: Een actie is daar belegd waar de verantwoordelijkheid ligt. Een OGSM is het plan van een groep mensen (team of afdeling). Periodiek bespreken de leden van de groep de voortgang en bepalen ze of het plan bijgestuurd moet worden. Het is daarom van belang dat de eigenaren van strategische keuzes en acties onderdeel uitmaken van het team, zodat ze deel kunnen nemen aan de dialoog.

De HR-afdeling heeft een OGSM als plan voor de afdeling. HR-medewerkers zijn de eigenaren van de acties en bespreken de voortgang. Binnen de OGSM's van andere



De dagelijkse operatie kun je opnemen door 'enabling strategies' of een strategie 'business as usual' of 'basis op orde' op te nemen. Zo creëer je één overzicht van indicatoren en acties voor het team.



De eigenaar van een strategische keuze of een actie maakt altijd onderdeel uit van het team. De eigenaar is immers niet alleen verantwoordelijk, maar ook het aanspreekpunt.

afdelingen kunnen ook HR-gerelateerde acties voorkomen. Het eigenaarschap ligt dan bij een medewerker van de betreffende afdeling. Door deze acties te labelen (met het trefwoord 'HR') kun je wel duidelijk maken dat deze acties HR-gerelateerd zijn. Dit maakt het voor HR eenvoudiger om de acties te coördineren en op elkaar af te stemmen.



2. Duidelijke werkwijze

Samen doen, leren en bijsturen

De inhoud staat: je hebt een heldere koers met concrete doelstellingen, scherpe strategische keuzes en acties. Hoog tijd om aan de slag te gaan. Voor veel organisaties en teams is dit een uitdaging in de dagelijkse hectiek. Hoe voorkom je dat je geleefd wordt door de omstandigheden en door vragen, problemen en nieuwe initiatieven die op je afkomen? Oftewel: hoe houd je koers en zorg je dat je de beoogde resultaten boekt?

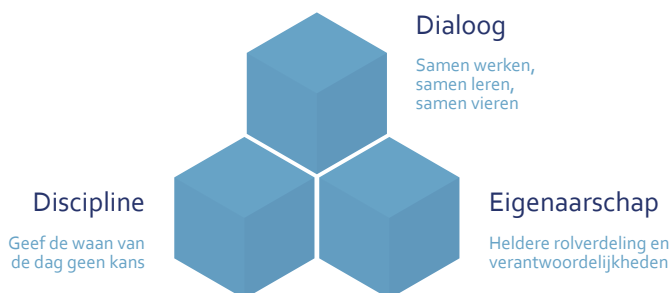
En tegelijkertijd de vraag: hoe blijf je wendbaar? Want één ding is zeker: je zult moeten inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Er komen nieuwe kansen en bedreigingen die je in het plan moet verwerken. En de resultaten van acties blijken toch net anders dan vooraf gedacht. Het wijzigen van je plan is niet erg, als je het maar bewust doet, met oog voor de consequenties.

In dit deel introduceren we een werkwijze die teams helpt het plan uit te voeren, maar ook te leren van de resultaten. Met vaste momenten om de voortgang te bespreken en bij te sturen als dat nodig is.

Dialoog + discipline + eigenaarschap = bewustzijn

Het belangrijkste woord om grip te hebben op strategische plannen en de resultaten is 'bewustzijn'. In een team met een hoog bewustzijnsniveau zijn de teamleden met elkaar in staat bewust keuzes te maken. Een actie die niet volgens plan verloopt, is niet per definitie erg, als je je maar bewust bent van de oorzaken, zodat je ervan leert. Het wijzigen van je plan is niet per definitie erg, als je het maar bewust doet om betere of snellere resultaten te halen. Dit bewustzijn van een team voorkomt dat je geleefd wordt door vragen uit je omgeving ("We komen niet toe aan ons eigen werk") en nieuwe ideeën die oppoppen.

Om bewustzijn te creëren bij het uitvoeren van een OGSM staan drie woorden centraal: dialoog, discipline en eigenaarschap.



Je houdt grip op je plan en de resultaten als je je bewust bent van de voortgang en de resultaten en bewust keuzes maakt om sneller of meer resultaat te boeken.

Dialoog

OGSM is een model om een plan scherp, concreet en beknopt op te schrijven. In Powerpoint of Excel resulteert dat in een saaie tabel. "We gaan toch niet lijstjes afvinken?" is dan vaak de reactie: "Bij ons gaat het om mensen." Deze reactie gaat uit van een tegenstelling tussen lijstjes en mensen. Alsof het vastleggen van doelstellingen en acties domweg om uitvoeren en afvinken gaat. Juist niet! Elk plan is binnen de kortste keren achterhaald. De omstandigheden veranderen, inzichten veranderen en acties lopen anders dan je vooraf dacht. Dus moet je regelmatig met elkaar de dialoog aangaan:

- "Hoe komt het dat een actie niet goed loopt? Wat kunnen we met elkaar doen om het te verbeteren?"
- "Wat vinden we van het resultaat van onze acties? Wat moeten we blijven doen en wat moeten anders doen?"
- "Wat zijn onze resultaten? Laten we het vieren!"

Juist omdat het plan is vastgelegd kun je met elkaar dit gesprek aangaan. Door de 'lijstjes' zorg je dat je het over de juiste zaken hebt. Het is daarom belangrijk niet alleen het plan goed vast te leggen in OGSM, maar ook de voortgang, zodat het team direct ziet wat er besproken moet worden.

Discipline

Het regelmatig voeren van de dialoog om het bewustzijn van het team te vergroten is niet eenvoudig. Al snel word je geleefd door de dagelijkse gang van zaken en zijn er maanden verstreken zonder dat je naar je plan hebt gekeken. Het uitvoeren van het plan vergt een grote mate van discipline om de voortgang vast te leggen, regelmatig bij het plan stil te staan, vast te houden aan de agenda en je plan bij te werken. Een



Ga met elkaar het gesprek aan over de voortgang en bespreek wat er nodig is om te verbeteren. Het gesprek is niet bedoeld om elkaar af te rekenen op de voortgang, maar om samen steeds beter te worden.



Leg het proces vast, plan alle sessies in de agenda's en wees volhardend. Je zult zien dat je meer resultaat boekt.

vaste werkwijze helpt om deze discipline op te brengen. Door het proces vast te leggen, met vaste overlegmomenten, hou je meer tijd en energie over voor de inhoud.

Eigenaarschap

Het derde onderdeel om bewustzijn te creëren, is eigenaarschap. Een eigenaar van een strategische keuze of een actie is verantwoordelijk voor de uitvoering van de strategie of actie en is ook het aanspreekpunt voor het team. De eigenaar deelt informatie over de voortgang en vraagt het team mee te denken of te doen als dat nodig is. Door het eigenaarschap duidelijk te beleggen, voorkom je onduidelijkheid in het team.

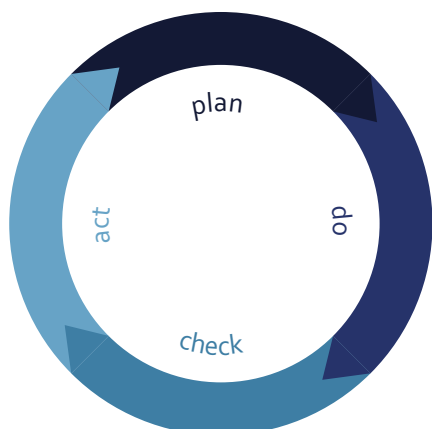
Dialogoog, discipline en eigenaarschap zijn de kernpunten van de werkwijze die we op de volgende pagina's beschrijven.



Bepaal de eigenaren van strategische keuzes en acties en leg dit vast in de OGSM.

Creëren, Doen, Leren en Bijsturen

De PDCA-cyclus is een bekend stappenplan voor continue verbetering. Hij is ontwikkeld door William Edwards Demming. De letters PDCA staan voor Plan, Do, Check, Act:



- Plan: Analyseer de huidige situatie, bepaal de doelstellingen voor de gewenste situatie en maak een plan hoe je de gewenste situatie gaat realiseren.
- Do: Voer het plan uit.
- Check: Meet het resultaten van het plan en toets deze aan de doelstellingen.
- Act: Stel het plan bij aan de hand van de resultaten van de vorige stap.

De PDCA-cyclus is een continu proces. Na het bijstellen van het plan voer je deze uit en evalueer je de resultaten om het plan bij te stellen, enzovoort.

In de werkwijze die we hieronder beschrijven, doorloop je de steeds weer de PDCA-cyclus om te leren van de voortgang en bij te sturen als dat nodig is. De OGSM wordt zo een levend plan dat je helpt koers te houden en tegelijkertijd wendbaar te zijn. De

werkwijze maakt onderscheid in een drietal verschillende teamsessies dat periodiek plaatsvindt:

- DOEN: maandelijkse sessie met focus op de voortgang van de acties.
- LEREN en BIJSTUREN: de sessie vindt elk kwartaal plaats en richt zich op de voortgang van de strategische keuzes.
- CREËREN: jaarlijkse sessie om het plan voor komend jaar te bepalen.

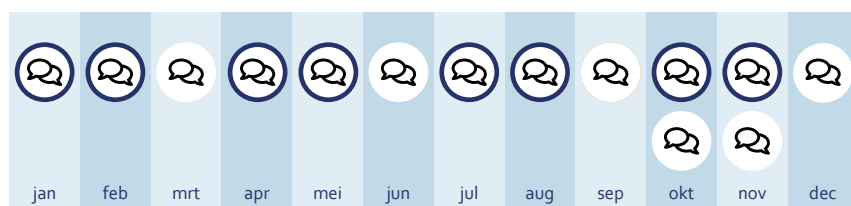


Bespreek maandelijks de voortgang van acties en elk kwartaal de strategische keuzes. Jaarlijks bepaal je het plan voor komend jaar.



Maandsessie: DOEN

Elke maand bespreekt het team de status van acties waar ze mee bezig zijn. Het doel is inzicht te krijgen in acties die niet volgens plan verlopen en te bepalen hoe de uitvoering van deze acties verbeterd kan worden.



Voorbereiding van de maandsessie

Ter voorbereiding van de sessie werken alle actie-eigenaren de status van hun acties bij.

Actieplan



Voortgang

Status van de uitvoering



Stoplicht

Oordeel over de voortgang



Statusupdate

Toelichting door de eigenaar

- Noteer de voortgang van de actie in een percentage van 0-100. De voortgang geeft een indicatie van de hoeveelheid werk die al is gedaan en die nog moet gebeuren.
- Bepaal jouw oordeel over de voortgang:
 - Groen: de actie verloopt volgens plan. De afgesproken resultaten worden (naar verwachting) binnen de gestelde tijd gerealiseerd.
 - Oranje: de actie verloopt niet volgens plan. Er zijn zorgen over de inhoudelijke kwaliteit en/of over de haalbaarheid van de deadline. Met de



Wees eerlijk in je oordeel over de voortgang. Bedenk dat het doel is om inzicht te krijgen in de status van de acties, zodat je kunt verbeteren. Van de schone schijn ophouden leer je niets.

juiste interventies is het echter nog mogelijk de actie weer op groen te krijgen.

- Rood: de actie verloopt niet volgens plan. Er moeten keuzes gemaakt worden: verschuiven we de deadline of nemen we genoeg met minder resultaat of een lagere kwaliteit?
- Geef een korte update van de status van de actie:
 - Wat heb je gedaan?
 - Wat ga je de komende periode doen?
 - Wat heb je nodig (van het team) om de actie goed af te ronden?

De status van de acties wordt voorafgaand aan de sessie gedeeld met het team, zodat iedereen op de hoogte is.

Agenda van de maandsessie

De sessie zelf staat in het teken van de acties die op oranje en rood staan. Natuurlijk is het goed te benoemen welke acties goed verlopen, maar de focus ligt op de acties die niet volgens plan verlopen. Bespreek in de sessie alle acties met als status oranje of rood:

- Wat zijn de achterliggende redenen waardoor de actie niet volgens plan verloopt?
- Wat gaan we doen om de actie te verbeteren of te versnellen?
- Verwerk dit in het actieplan.

Het gaat hierbij dus niet om een beoordeling van de actie-eigenaar. Er kunnen heel goede redenen zijn waarom een actie niet volgens plan verloopt: je bent afhankelijk van de input van een ander team, er is een urgente actie tussendoor gekomen, er is een fout gemaakt in de planning, etc. De sessie gaat om het achterhalen van deze redenen en met elkaar te bespreken hoe je als team de uitvoering van de actie kunt verbeteren.



Maandsessie: bespreek de voortgang van de acties en hoe je de uitvoering van de acties op 'oranje' en 'rood' gaat verbeteren.

Definitie van 'Afgerond'

Het is fijn om acties af te ronden. Dat geeft het team energie. Maar let op dat je acties niet te vroeg van de lijst haalt. Er is dan nog werk te doen dat nergens is vastgelegd. Het is daarom belangrijk met elkaar af te spreken wanneer een actie daadwerkelijk is afgerond. De belangrijkste criteria zijn:

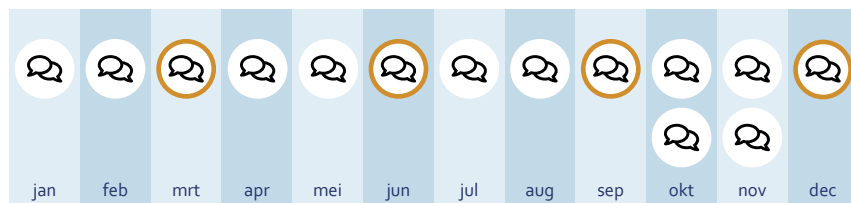
- De actie is echt klaar en behoeft geen aandacht meer. Spreek wel af wie bepaalt dat een actie klaar is. De actie-eigenaar? Het team? Een leidinggevende?
- De actie behoeft nog wel aandacht, maar de vervolgstappen zijn geborgd in de dagelijkse processen.

Kwartaalsessie: LEREN en BIJSTUREN

Elk kwartaal kijkt het team terug op het afgelopen kwartaal en vooruit naar het komende kwartaal. Het doel van de sessie is te leren van de *resultaten* van de acties en de OGSM bij te werken aan de hand van nieuwe inzichten en ontwikkelingen. De kwartaalsessie is het moment om het plan bij te sturen als dat nodig is.



Met de kwartaalsessies zijn er vier vaste momenten in het jaar om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Zo zorg je dat het plan actueel blijft.



Vorbereiding van de kwartaalsessie

De voorbereiding van de sessie is wat de acties betreft gelijk aan de maandsessie. De focus ligt nu echter op de strategische keuzes. De strategie-eigenaren rapporteren voorafgaand aan de sessie over de status.

Strategie en dashboard



Meting

Waarden van indicatoren



Stoplicht

Oordeel over de voortgang



Statusupdate

Toelichting door de eigenaar

- Update waar mogelijk de indicatoren met actuele meetwaarden, zodat je de geleverde inspanning en de resultaten van de strategie kunt monitoren.
- Bepaal jouw oordeel over de status van de strategie:
 - Groen: de strategie verloopt volgens plan. De afgesproken resultaten worden (naar verwachting) binnen de gestelde tijd gerealiseerd.
 - Oranje: de strategie verloopt niet volgens plan. Er zijn zorgen over de inhoudelijke kwaliteit en/of over de haalbaarheid van de deadlines. Met de juiste interventies (nieuwe prioriteiten, nieuwe of aangepaste acties) is het nog mogelijk de strategie weer op groen te krijgen.
 - Rood: de strategie verloopt niet volgens plan. Er moeten keuzes gemaakt worden: verschuiven we de deadlines of nemen we genoeg met minder resultaat of met een lagere kwaliteit?
- Geef een kort verslag van de voortgang van de strategie waarin je een toelichting geeft op de status van de strategische keuze:
 - Wat zijn de belangrijkste resultaten van het afgelopen kwartaal?
 - Hoe kom je tot het oordeel van de strategie (groen, oranje, rood)?
 - Wat betekent dit voor het komende kwartaal?



De rapportages van de strategische keuzes vormen samen de kwartaalrapportage van het beleid. Voeg de financiële rapportage eraan toe en je hebt een goede rapportage voor directie, bestuur, ondernemingsraad, raad van toezicht, etc.

De status van de strategieën wordt voorafgaand aan de sessie gedeeld met het team, zodat iedereen op de hoogte is.

Agenda van de kwartaalsessie

De sessie start met de update van de acties, zoals dit maandelijks plaatsvindt. Het belangrijkste deel van de sessie gaat echter over terugkijken en vooruitkijken:

- Evalueer het afgelopen kwartaal, zowel de inhoud als het proces:
 - **INHOUD:** Evalueer de resultaten per strategie:
 - Vier de successen!
 - Wat kunnen we leren van de voortgang binnen de strategie? Wat gaat goed en wat moet beter?
 - Wat betekent de voortgang voor de acties binnen de strategie? Komen er nieuwe acties bij? Moeten we de prioriteiten of deadlines wijzigen? Zijn er acties niet meer relevant?
 - **PROCES:** Hoe verloopt de samenwerking binnen en buiten het team? Is het team voldoende geëquipeerd om de acties goed uit te voeren? Wat zijn obstakels die ons in de weg staan?
- Bepaal na de evaluatie de prioriteiten voor het komende kwartaal. Met welke acties gaat het team aan de slag? Geef de acties voor het komende kwartaal de status 'Mee bezig'.
- Bedenk tot slot bij welke acties je afhankelijk bent van andere teams. Benoem wat je van andere teams nodig hebt, zodat je dit expliciet bij hen kunt aangeven.

Communiceer ook buiten het team over de voortgang. Laat weten welke resultaten behaald zijn en wat de prioriteiten zijn voor het komende kwartaal. Bijvoorbeeld door een blog te schrijven en te publiceren via interne communicatiekanalen.

Let op: ook in de kwartaalsessie gaat het niet om het vellen van een oordeel over de prestatie van een strategie- of actie-eigenaar. Het doel is leren en bijsturen.

Kwartaaloverleg met andere teams

Als team opereer je binnen een organisatie met andere teams. Om de samenhang tussen de verschillende teams te borgen, is het belangrijk elk kwartaal de plannen op elkaar af te stemmen. Bijvoorbeeld in een gezamenlijk kwartaaloverleg. In dit overleg presenteren de teams:

- De belangrijkste resultaten en lessen van het afgelopen kwartaal.
- De prioriteiten voor het komende kwartaal.
- Wat ze nodig hebben van andere teams om de acties goed uit te voeren.

Door dit met elkaar te delen, stimuleer je de afstemming van de plannen, zowel inhoudelijk als wat betreft de planning. Op basis van de sessie kunnen de afzonderlijke teams hun plannen aanscherpen waar nodig.

Jaarsessie: PLANNEN

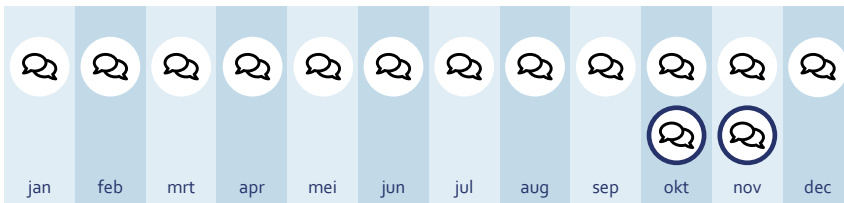
In de jaarsessie evalueer je het huidige plan en bepaal je het plan voor komend jaar. Het doel van de jaarsessie is te bepalen of je nog op koers ligt om je doelen te halen, te inventariseren welke nieuwe ontwikkelingen er zijn en de OGSM aan te passen als dat niet het geval is. De plansessie vindt elk jaar plaats, meestal in het najaar, en duurt gewoonlijk 2 tot 3 dagdelen.



Kwartaalsessie: kijk terug op het afgelopen kwartaal, leer van de resultaten en pas indien nodig het plan aan.



Deel de resultaten en prioriteiten voor het komende kwartaal met andere teams, zodat je de samenhang tussen de plannen borgt.



Voorbereiding van de jaarsessie

In de voorbereiding is het van belang inzicht te krijgen in waar je staat als organisatie én wat er om je heen veranderd is.

- Inzicht in de huidige situatie van de organisatie:
 - Vul het dashboard van de OGSM in, zodat je zicht hebt op de resultaten van alle strategische keuzes.
 - Bepaal de krachten en kwetsbaarheden van de organisatie. Een handig hulpmiddel hiervoor is het businessmodelcanvas. Het is verstandig jaarlijks een update te maken van het businessmodel.
- Inzicht in veranderingen in de omgeving:
 - Verzamel informatie over ontwikkelingen in je omgeving. Wat zijn de veranderingen ten opzichte van vorig jaar?
 - Als je eerder toekomstscenario's hebt gemaakt: in hoeverre is de waarschijnlijkheid van de scenario's veranderd?
 - Update de lijst met kansen en bedreigingen, zodat je die kunt verwerken in de OGSM.

Agenda van de jaarsessie

Tijdens de jaarsessie ga je in op de volgende punten:

- Bespreek met elkaar de krachten, kwetsbaarheden, kansen en bedreigingen. Waar moet je op inspelen en wat kun je (voorlopig) negeren?
- Evalueer de resultaten van het dashboard van je OGSM. Zoom vooral in op de strategieën die achterliggen op schema (inhoudelijk en/of wat betreft de planning).
- Bepaal de noodzakelijke updates van je OGSM. Werk van onder naar boven:
 - Welke acties zijn nodig om de gewenste resultaten te halen?
 - Welke aanpassingen aan de strategische keuzes zijn nodig om de gewenste resultaten te halen?
 - Welke acties horen daarbij?
 - Wat betekent dit voor de dashboard-items?
- Update de OGSM.

De maand-, kwartaal- en jaarsessies brengen cadans in de dialoog op de OGSM en de resultaten van de acties. Ze bieden structuur en vaste momenten om te evalueren en bij te sturen waar nodig. Om dit succesvol te starten en vol te houden is een heldere rolverdeling in het team noodzakelijk. Als afsluiting van dit deel van de whitepaper gaan we hierop in.



Jaarsessie: neem even afstand van de dagelijkse operatie. Analyseer de krachten en kwetsbaarheden van de organisatie en de kansen en bedreigingen in de omgeving. Gebruik de inzichten om het plan voor komend jaar te creëren.

Rolverdeling in het team

Een OGSM is het plan van een groep mensen. In dialoog met elkaar maken ze bewuste keuzes en leren ze van de voortgang. Maandelijks en elk kwartaal komen ze bij elkaar om de acties en strategieën te bespreken. Naast deze werkwijze is ook een heldere rolverdeling van belang om het eigenaarschap te beleggen. We maken daarbij onderscheid tussen de inhoud en het proces.



Maak onderscheid tussen eigenaren die verantwoordelijk zijn voor de inhoud van de OGSM en eigenaren die verantwoordelijk zijn voor het proces (de maand- en kwartaalsessies).



OGSM-eigenaar is verantwoordelijk voor de inhoud

De OGSM-eigenaar is eindverantwoordelijk voor de inhoud en resultaten van de OGSM. Afhankelijk van de positie van het team in de organisatie is de voorzitter, bestuurder, directeur, manager of teamleider vaak de OGSM-eigenaar. Dit is immers de persoon die ook hiërarchisch verantwoordelijk is.

Een deel van de verantwoordelijkheid kan de OGSM-eigenaar delegeren naar andere leden van het team:

- De strategie-eigenaar is verantwoordelijk voor één of meerdere strategische keuzes. De eigenaar bepaalt (samen met het team) de acties die nodig zijn om de beoogde resultaten te halen en welke acties prioriteit hebben.
- De actie-eigenaar is verantwoordelijk voor één of meerdere acties. Hij of zij houdt de status bij en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de acties. Dit betekent overigens niet per se dat de eigenaar de actie ook zelf uitvoert.

Gedelegeerd eigenaarschap vergroot de betrokkenheid van teamleden en geeft hen de vrijheid zelf de manier te bepalen waarop ze de gewenste resultaten willen bereiken.

De strategie- en actie-eigenaren moeten altijd onderdeel uitmaken van het team dat bij de maand- en kwartaalsessies aanwezig is, zodat ze verslag kunnen uitbrengen en strategieën en/of acties kunnen bijwerken als dat nodig is.

Proceseigenaar is verantwoordelijk voor het proces

De proceseigenaar is verantwoordelijk voor het proces van de uitvoering van het plan. Hij of zij begeleidt de sessies en faciliteert het team om optimaal hun werk te doen. Als het team bepaalde obstakels identificeert (bijv. onvoldoende budget, teveel afleiding door de waan van de dag, onvoldoende ondersteuning door het management, etc.), probeert de proceseigenaar deze uit de weg te ruimen.

De rol is bedoeld om het team te helpen, maar ook om het scherp te houden, zodat de sessies daadwerkelijk plaatsvinden, de inhoud scherp wordt geformuleerd, deadlines worden gehaald, etc.

De proceseigenaar hoeft geen onderdeel uit te maken van het team. Sterker nog: vaak werkt het beter als de proceseigenaar geen teamlid is. Je kunt dus één proceseigenaar meerdere teams laten begeleiden. In veel organisaties pakt de afdeling Planning & Control of een interne adviesafdeling deze rol op.

In de praktijk zie je vaak dat de OGSM-eigenaar en proceseigenaar samenvallen in dezelfde persoon. Hoewel deze combinatie logisch lijkt, bevelen we aan de rollen gescheiden te houden. Beide eigenaren kunnen zich dan puur richten op hun eigen rol en verantwoordelijkheid.

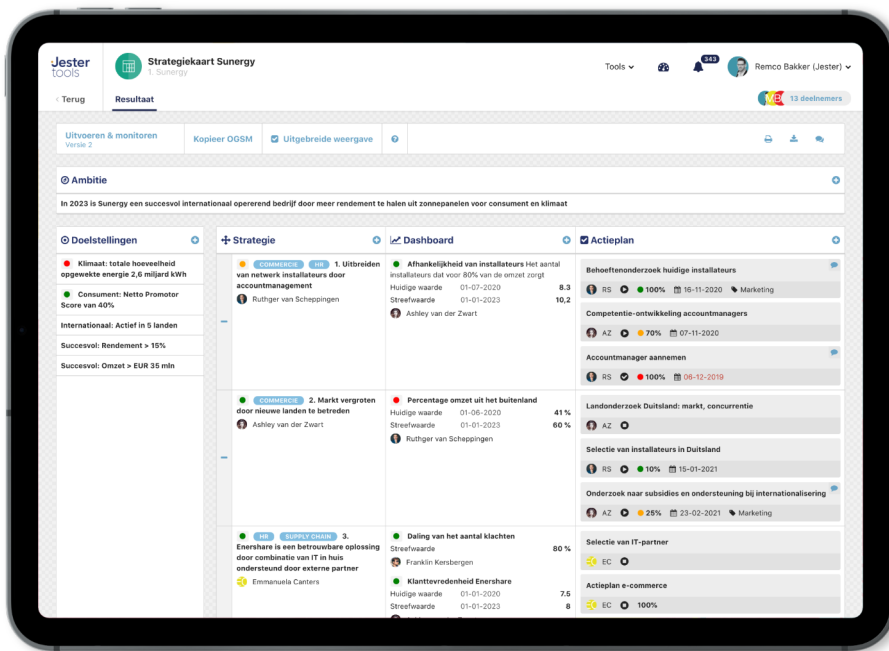


3. Overzicht en inzicht

Monitor de status van acties, indicatoren en strategische keuzes

Er is een heldere koers, vastgelegd in het OGSM-model. Er is een duidelijke werkwijze om regelmatig met elkaar in gesprek te gaan over de voortgang van het plan en te leren van de resultaten. Maar hoe houd je zicht op deze voortgang en resultaten? Online tooling helpt om overzicht te houden en inzicht te krijgen, zodat je precies weet wat je met elkaar moet bespreken in de maand- en kwartaalsessies. In dit deel bespreken we hoe het OGSM-platform van Jester Tools teams en organisaties helpt overzicht en inzicht te krijgen in de voortgang van hun OGSM's.

Inzicht in de status van een OGSM



Eigenaren vastleggen

Natuurlijk leg je in het OGSM-platform de onderdelen van de OGSM vast: ambitie, doelstellingen, strategische keuzes, indicatoren en acties. Belangrijk om ook vast te leggen zijn de eigenaren van strategische keuzes en acties. Zo is helder wie het aanspreekpunt is en ook wie verantwoordelijk is voor het bijwerken van de status.



Voor iedereen is helder wie de eigenaren van strategische keuzes en acties zijn.

Maandsessie: Inzicht in de status van acties

Maandelijks bespreek je met het team de voortgang van de acties. In het vorige deel van de whitepaper hebben we besproken welke onderdelen belangrijk zijn om vast te leggen: de voortgang (van 0 tot 100%), een oordeel van de eigenaar over de voortgang (stoplicht) en een korte toelichting op de status.

Actieplan



Voortgang

Status van de uitvoering



Stoplicht

Oordeel over de voortgang



Statusupdate

Toelichting door de eigenaar

Daarnaast is het handig om bij acties aan te geven welke acties momenteel in uitvoering zijn. Dat zijn namelijk de acties die je in de maandsessie moet bespreken.

Vorbereiding door de eigenaren

In aanloop naar de sessie werkt elke eigenaar zijn of haar acties bij. Wij vinden het belangrijk dat de eigenaar dat zelf doet, zodat deze bewust moet nadenken over de status en wat zijn of haar oordeel daarover is. Het voorkomt ook een grote administratieve last bij één persoon in het team.

Actieplan	
Behoeftenonderzoek huidige installateurs	RS 100% 16-11-2020 Marketing
Competentie-ontwikkeling accountmanagers	AZ 70% 07-11-2020
Accountmanager aannemen	RS 100% 06-12-2019



Overzicht van de status van acties. Bij elke actie staat: de eigenaar, de status, de voortgang en de deadline. Elke eigenaar kan zijn eigen acties bewerken.

Weergave van lopende acties

In de maandsessie ligt de focus op de acties. Het is dus niet nodig om naar indicatoren en strategische keuzes te kijken. We hebben daarom een aparte weergave van acties ontwikkeld. Hierin zie je een overzicht van alle acties in de OGSM. De acties zijn weergegeven in drie kolommen:

- Nog te doen: dit zijn alle acties die in de toekomst uitgevoerd gaan worden.
- Mee bezig: dit zijn de acties die momenteel onderhanden zijn.
- Afgerond: dit zijn de acties die afgerond zijn en geen aandacht meer behoeven.

Door acties op deze manier weer te geven, hoeft het team zich in de maandsessie alleen te richten op de acties waar ze mee bezig zijn.

Actieplan	Actie toevoegen	Eigenaar	Labels	Groeper op	Sorteer op	Uitgebreide weergave
Nog te doen						
Selectie van IT-partner	EC					
Landonderzoek Duitsland: markt, concurrentie	AZ					
Financiële afdeling professionaliseren	FK					
Onderhoudsafdeling opzetten in samenwerking met installateurs	FK					
Actieplan e-commerce	EC					
Mee bezig						
Lean-programma ontwikkelen	EC	30%	21-05-2020			
Backlog samenstellen samen met klantenpanel	EC		19-12-2020			
Behoeftenonderzoek huidige installateurs	RS	100%	16-11-2020	Marketing		
Competentie-ontwikkeling accountmanagers	AZ		07-11-2020			
Selectie van installateurs in Duitsland	RS	10%	15-01-2021			
Onderzoek naar subsidies en ondersteuning bij internationalisering	AZ	25%	23-02-2021	Marketing		
Afgerond						
Procedure ontwikkelen en livegang beschrijven en borgen	RS	100%				
Accountmanager aannemen	RS	100%	06-12-2019			
Uitwerken van samenwerkingsvorm	RS	100%	01-08-2019			



Overzicht van alle acties in de OGSM. In de maandsessie bespreekt het team de acties in de kolom 'Mee bezig', met de focus op de acties die op oranje of rood staan.

Kwartaalsessie: Inzicht in de status van indicatoren

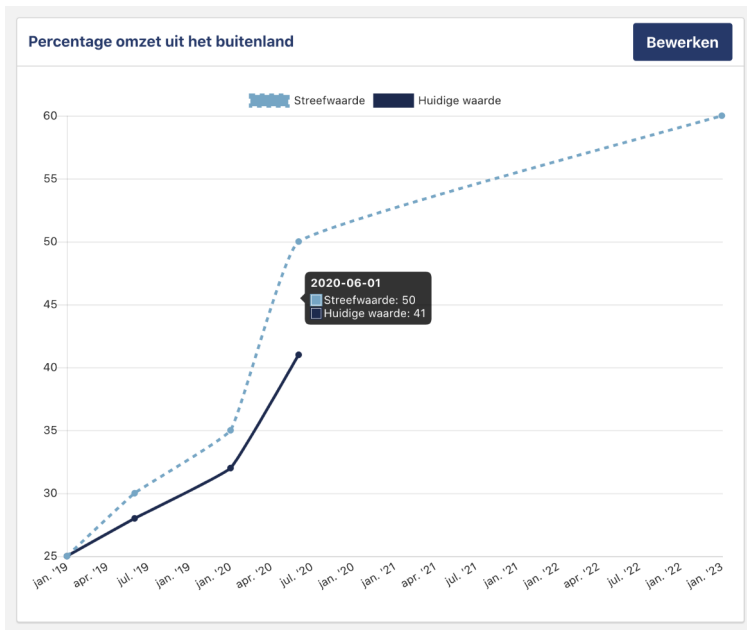
Elk kwartaal bespreekt het team de voortgang van de strategische keuzes. De indicatoren spelen een belangrijke rol om de voortgang te bepalen. Het is dus belangrijk inzicht te hebben in hun status.

Afhankelijkheid van installateurs Het aantal installateurs dat voor 80% van de omzet zorgt

Huidige waarde	01-07-2020	8,3
Streefwaarde	01-01-2023	10,2



De status van een indicator op het dashboard. Direct zichtbaar zijn de streefwaarde en de laatste gemeten waarde.



Grafiek van de indicator. De laatste meting geeft de waarde 41%, terwijl we op 50% wilden zijn. Het team moet een tandje bijzetten.

Bij het opstellen van de OGSM bepaal je per indicator de streefwaarde en de datum waarop deze gehaald moet zijn. Dit is in de OGSM vastgelegd. Om de voortgang te bepalen is het belangrijk dat je ook tussentijdse metingen kunt vastleggen.

Door meerdere metingen vast te leggen (bijvoorbeeld elk kwartaal) krijg je zicht op de voortgang van de strategie. Lig je op schema, dan is er geen reden om het plan te wijzigen. Blijven de resultaten achter, dan zul je een tandje bij moeten zetten. Lig je voor op schema, dan kun je wellicht wat meer aandacht schenken aan andere strategische keuzes.

Kwartaalsessie: Inzicht in de status van strategische keuzes

De indicatoren van een strategische keuze geven een indicatie van de voortgang. De eigenaar van een strategische keuze dient daar elk kwartaal nog zijn of haar oordeel (in de vorm van een stoplicht) en een korte toelichting aan toe te voegen.

Strategie en dashboard



Meting

Waarden van indicatoren



Stoplicht

Oordeel over de voortgang



Statusupdate

Toelichting door de eigenaar

COMMERCIE | HR | 1. Uitbreiden van netwerk installateurs door accountmanagement

Ruthger van Scheppingen

Afhankelijkheid van installateurs Het aantal installateurs dat voor 80% van de omzet zorgt

Huidige waarde: 01-07-2020 **8,3**

Streefwaarde: 01-01-2023 **10,2**

Behoeftenonderzoek huidige installateurs

RS ● 100% 16-11-2020 Marketing

Competentie-ontwikkeling accountmanagers

AZ ● 70% 07-11-2020

Accountmanager aannemen

RS ● 100% 06-12-2019



De status van een strategische keuze met het overzicht van bijbehorende indicatoren en acties.

2 reacties		Voortgangsrapportages	
DATUM	STATUSUPDATE	LAATSTE WIJZIGING	
01-07-2020	●	De acties zijn volgens planning uitgevoerd. Mooi resultaat is het opleveren van het nieuwe beleidsplan en de positieve reacties daarop van de installateurs. We zijn blij met het aannemen van een nieuwe accountmanager per 1 mei. De indicatoren staan op de groen. Er is geen aanleiding om de strategie te wijzigen.	
01-10-2020	●	In het derde kwartaal is het beleidsplan in werking gesteld. De trainingen van de accountmanagers zijn gestart, maar door de veranderende omstandigheden moeten deze online plaatsvinden i.p.v. op locatie. De trainingen liggen daarom achter op schema. Dit is de reden dat de strategie op oranje staat. Voor komend kwartaal wordt extra capaciteit ingekocht bij het trainingsbureau om de achterstand in te halen.	



Voortgangsrapportage van een strategische keuze.

Overzicht van wijzigingen in de OGSM

Een OGSM is een levend plan. Nieuwe inzichten kunnen elke maand en elk kwartaal tot wijzigingen leiden. Ons OGSM-platform houdt alle wijzigingen bij. Zo kun je bijvoorbeeld eenvoudig zien dat de deadline van een actie of de eigenaar is gewijzigd.

Bij wijzigingen krijgen de betrokken personen een dagelijkse of wekelijkse e-mail met daarin de laatste updates.

Overzicht houden bij meerdere OGSM's

Op de voorgaande pagina's staat beschreven hoe een team inzicht heeft in de voortgang en resultaten van hun plan. Hoe houd je overzicht over de OGSM's van meerdere business units of afdelingen? Dashboards kunnen hierbij helpen.

Dashboard van OGSM plannen DASHBOARD BEWERKEN

Strategiekaart Sunergy < 1. Sunergy Bekijk OGSM

In 2023 is Sunergy een succesvol internationaal opererend bedrijf door meer rendement te halen uit zonnepanelen voor consument en klimaat

DOELSTELLINGEN 5 items	STRATEGIE 4 items	DASHBOARD 6 items	ACTIES Voortgang: 50% - 14 items Nog te doen Mee bezig Afgerond
--------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--

Strategiekaart Commercie < 2. Commercie Bekijk OGSM

Nieuwe internationale markten betreden met netwerk van installateurs

DOELSTELLINGEN 3 items	STRATEGIE 2 items	DASHBOARD 6 items	ACTIES Voortgang: 33% - 6 items Nog te doen Mee bezig Afgerond
--------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---

Strategiekaart HR < 3. HR Bekijk OGSM

Het stimuleren en faciliteren van betrokkenheid bij Sunergy van medewerkers

DOELSTELLINGEN 2 items	STRATEGIE 2 items	DASHBOARD 6 items	ACTIES Voortgang: 33% - 6 items Nog te doen Mee bezig Afgerond
--------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---

Strategiekaart Supply chain < 4. Supply chain Bekijk OGSM

Het nastreven van rendement en groei voor onze organisatie om onze klanten optimaal te kunnen bedienen

DOELSTELLINGEN 2 items	STRATEGIE 3 items	DASHBOARD 6 items	ACTIES Voortgang: 0% - 10 items Nog te doen Mee bezig Afgerond
--------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---



Het OGSM-dashboard geeft direct inzicht in de status van meerdere OGSM's. Je ziet hoeveel doelstellingen, strategische keuzes, indicatoren en acties op rood, oranje of groen staan. Via de link 'Bekijk OGSM' open je in één klik de betreffende OGSM om de details te bekijken.

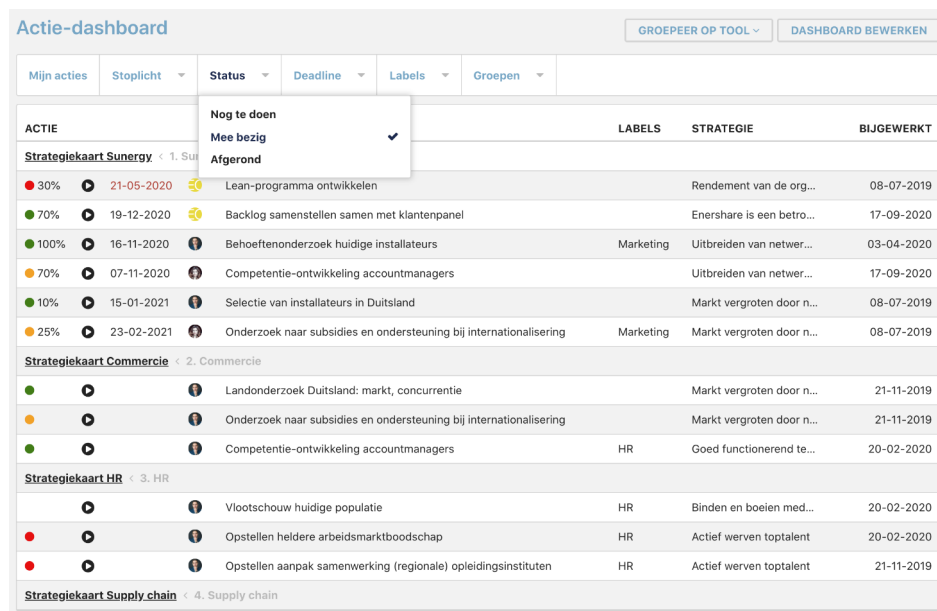
Dashboard van stoplichten

De belangrijkste manier om inzicht te krijgen in de status van OGSM's zijn de stoplichten. Deze geven namelijk aan of de onderdelen van het plan al dan niet op schema liggen. Staan alle seinen op groen, dan is er geen aanleiding om aan de bel te trekken. Staan er seinen op oranje of rood, dan is de vraag wat de oorzaak is en wat er aan gedaan wordt. Vanuit het dashboard kun je direct doorklikken naar de betreffende OGSM, zodat je de details kunt bekijken.

Dashboard van acties

Als gebruiker kun je bij meerdere OGSM's betrokken zijn, bijvoorbeeld als stafmedewerker of projectlid. Het actiedashboard geeft een overzicht van alle acties in geselecteerde OGSM's. Door het overzicht te filteren kun je bijvoorbeeld eenvoudig een overzicht krijgen van:

- alle acties waar ik eigenaar van ben.
- alle acties die op rood of oranje staan.
- alle acties waarvan de deadline is verstreken.
- alle acties met het label 'Marketing'.



ACTIE	STATUS	DEADLINE	LABELS	STRATEGIE	BIJGEWERKT
Strategiekaart Sunergy < 1. Sunergy					
30%	21-05-2020	Lean-programma ontwikkelen		Rendement van de org...	08-07-2019
70%	19-12-2020	Backlog samenstellen samen met klantenpanel		Enershare is een betro...	17-09-2020
100%	16-11-2020	Behoeftenonderzoek huidige installateurs	Marketing	Uitbreiden van netwer...	03-04-2020
70%	07-11-2020	Competentie-ontwikkeling accountmanagers		Uitbreiden van netwer...	17-09-2020
10%	15-01-2021	Selectie van installateurs in Duitsland		Markt vergroten door n...	08-07-2019
25%	23-02-2021	Onderzoek naar subsidies en ondersteuning bij internationalisering	Marketing	Markt vergroten door n...	08-07-2019
Strategiekaart Commercie < 2. Commercie					
		Landonderzoek Duitsland: markt, concurrentie		Markt vergroten door n...	21-11-2019
		Onderzoek naar subsidies en ondersteuning bij internationalisering		Markt vergroten door n...	21-11-2019
		Competentie-ontwikkeling accountmanagers	HR	Goed functionerend te...	20-02-2020
Strategiekaart HR < 3. HR					
		Vlootschouw huidige populatie	HR	Binden en boeien med...	20-02-2020
		Opstellen heldere arbeidsmarktboodschap	HR	Actief werven toptalent	20-02-2020
		Opstellen aanpak samenwerking (regionale) opleidingsinstituten	HR	Actief werven toptalent	21-11-2019
Strategiekaart Supply chain < 4. Supply chain					



Het Actie-dashboard geeft direct inzicht in de status van acties uit verschillende OGSM's. De gebruiker kan zelf selecteren welke OGSM's dat zijn.

Dashboard van indicatoren

De indicatoren in een OGSM geven inzicht in de resultaten van de acties. Het dashboard geeft een overzicht van indicatoren uit meerdere OGSM's. Het dashboard geeft bijvoorbeeld een overzicht van:

- alle indicatoren waar ik verantwoordelijk voor ben.
- alle indicatoren die op rood of oranje staan.
- alle indicatoren die niet in de afgelopen maand zijn bijgewerkt.
- alle indicatoren die nog geen meting hebben en dus niet gebruikt worden.

Indicator-dashboard GROEPEER OP TOOL DASHBOARD BEWERKEN

Mijn indicatoren Stoplicht Laatste meting Groepen

INDICATOR	HUIDIGE WAARDE	STREEFWAARDE	STRATEGIE
Strategiekaart Sunergy < 1. Sunergy			
● ? Afhankelijkheid van installateurs	01-07-2020: 8.3	01-01-2023: 10,2	Uitbreiden van netwer...
● ? Percentage omzet uit het buitenland	01-06-2020: 41 %	01-01-2023: 60 %	Markt vergroten door n...
● ? Klanttevredenheid Enershare	01-01-2020: 7.5	01-01-2023: 8	Enershare is een betro...
● ? Daling van het aantal klachten		80 %	Enershare is een betro...
● ? Aantal abonnees Enershare		40000	Rendement van de org...
● ? Groei van het aantal abonnees (% per kwartaal)		10 %	Rendement van de org...
Strategiekaart Commercie < 2. Commercie			
Tevredenheid installateurs over accountmanager			Goed functionerend te...
Aantal fte accountmanagement			Goed functionerend te...
% klanten met prestatiedoelstelling	11-12-2019: 70 %	80 %	Goed functionerend te...



Het dashboard van indicatoren geeft direct inzicht in de status van indicatoren uit verschillende OGSM's. De gebruiker kan zelf selecteren welke OGSM's dat zijn.

Eigen dashboards en data-analyse in BI-software

Veel organisaties maken gebruik van BI-software voor het opstellen van rapportages. BI staat voor Business Intelligence. Met BI-software kun je rapportages maken op basis van data uit verschillende bronnen. Een veel gebruikt programma is Power BI van Microsoft. Door de OGSM-tooling te koppelen aan dergelijke software kun je eigen dashboards creëren. Denk bijvoorbeeld aan:

- Een dashboard dat resultaten van een OGSM combineert met data uit het financieel systeem.
- Een dashboard dat een overzicht geeft van de status van alle strategieën met een bepaald label.
- Een dashboard dat alle rapportages van strategieën en actie onder elkaar zet, zodat je een volledige kwartaalrapportage hebt.

En meer...

We werken continu aan het verbeteren van ons OGSM-platform. Dit doen we op basis van ideeën en behoeften van gebruikers. Kijk voor het overzicht van de functionaliteit en de laatste updates op jestertools.com/ogsm-tool



Kruipen, lopen, fietsen

Niet eenvoudig, maar we helpen je graag

Krijg grip op strategie en jaarplannen...

We leven in een ongekend dynamische tijd. Voor organisaties, zowel bedrijven als non-profit, betekent dit een enorme uitdaging. Hoe zorg je ervoor dat je grip houdt op je plan en op tijd bijstuurt als dat nodig is?

OGSM is een krachtig hulpmiddel om plannen in vast te leggen. Maar je plan heeft pas impact als je het uitvoert en samen het lef hebt om te leren en bij te sturen. Combineer een heldere koers in OGSM met een duidelijke werkwijze om regelmatig de voortgang te bespreken en met overzicht en inzicht met online tools.

Wees eerlijk over de resultaten, eerlijk over nieuwe inzichten en eerlijk over *wat* er beter kan en *hoe* het beter kan. Als je dat lukt, zul je zien dat je grip krijgt op je plan en de resultaten. En je zult zien dat je met elkaar meer kunt bereiken dan je dacht.

...maar je kunt niet gelijk fietsen

Besef wel dat het niet eenvoudig is. Het lukt echt niet in één keer. Het eerste jaar is het kruipen geblazen en misschien kun je wat voorzichtige stapjes zetten. Maar houd vol! Na het kruipen, lopen, vallen en opstaan, kun je fietsen! Het hoeft dus niet gelijk perfect. Neem de tijd om ervaring op te doen en te leren.

We wensen je veel succes!

Heb je vragen naar aanleiding van deze whitepaper? Heb je aanvullingen of opmerkingen? Of wil je in gesprek? Neem dan contact met ons op. We zien ernaar uit en denken graag met je mee!



Remco Bakker
06 15 88 02 42
r.bakker@jester.nl



Bas Schulten
06 46 10 01 51
b.schulten@jester.nl



Meer informatie over OGSM

jestertools.com/ogsm

Grip op strategie: elke maand de beste OGSM-tips in je mailbox

Blijf op de hoogte en ontvang elke maand inspirerende artikelen over OGSM, de laatste updates van ons OGSM-platform en praktische tips. Abonneer je op de nieuwsbrief 'Grip op strategie' via jestertools.com/nieuwsbrief

Jester
tools