VERANDERAANPAK EN INTERVENTIES 
ZORGORGANISATIE DE WIELBORGH

Auteur: In voor zorg-coach Casper van der Most
Inleiding

Veranderingen in organisaties kunnen in onze visie alleen succesvol zijn als ze komen uit het hart van de organisatie. Een verander- of verbetertraject is daarom altijd een participatief proces waarbij een vertrouwen, betrokkenheid, eigen verantwoordelijkheid, draagvlak en een meetbaar resultaat essentieel zijn.

De 4 sociale restaurants van zorgorganisatie de Wielborgh in Dordrecht zijn een belangrijk onderdeel van het welzijnsconcept dat de Wielborgh hanteert. Om deze te kunnen behouden na het wegvallen van subsidies liet de organisatie een exploitatieplan maken. Het doel was om in de gewijzigde omstandigheden de restaurants een structurele plaats te kunnen geven.

Samen met In voor zorg! heeft De Wielborgh gewerkt aan het realiseren van betere en meer doelmatige en cliëntgerichte restaurants. Het implementatietraject viel in twee delen uiteen: organisatie en medewerkers worden getraind in bedrijfsmatig denken en werken. Daarnaast worden de restaurants ‘in de markt gezet’. Want inkomsten van externe gasten en organisaties zijn nodig om de restaurants rendabel te krijgen. Deze doelstellingen sluiten aan bij de In voor zorg-thema’s professionals en bedrijfsvoering.

Hier schetsen wij de processtappen van het veranderproces van zorgorganisatie De Wielborgh in Dordrecht voor zo ver dit zich richt op het begeleiden van leidinggevenden, het betrekken en ontwikkelen van medewerkers waarmee een proces wordt doorlopen waarin gestuurd wordt op betrokkenheid, eigenaarschap, verankering in werkprocessen en sturing op resultaat. En daarmee dus op duurzame verandering.

Casper van der Most
Inhoud

Inleiding ................................................................................................................................. 3

Aanpak .................................................................................................................................................. 7
Deel 1 .................................................................................................................................................. 7
  De noodzaak versterken en de visie formuleren .............................................................................. 7
  Inzet: Imago en Identiteit ............................................................................................................... 7
  Inzet: De visie formuleren .............................................................................................................. 8
  De leidende coalitie vormen .......................................................................................................... 8
Deel 2 .................................................................................................................................................. 8
  Piketpalen en speelruimte ............................................................................................................ 8
  In staat stellen om te handelen .................................................................................................... 9

Uitwerking aanpak .......................................................................................................................... 10
Stap 1: Ontwikkeling visie ............................................................................................................... 10
  Bezoek voorbeeldconcepten ......................................................................................................... 10
  Storybook ....................................................................................................................................... 10
Stap 2: Businessplan ......................................................................................................................... 11
  1. Businessplan ............................................................................................................................. 11
  2. Financieel plan ........................................................................................................................... 11
Stap 3: Programma van eisen ......................................................................................................... 12
Stap 4: Locatie .................................................................................................................................. 12
  1. Criteria voor locatie opstellen .................................................................................................. 12
  2. Zoeken locatie .......................................................................................................................... 12
  3. Selecteren locatie a.h.v. criteria ................................................................................................. 12
  4. Inspectie locatie ........................................................................................................................ 13
  5. Koop - huurcontract .................................................................................................................. 13
Stap 5: Ontwerp & Bestek ............................................................................................................... 13
  1. Lay-out concept ......................................................................................................................... 13
  2. Sfeer bepaling / indruk inrichting - “moodbook” .................................................................. 13
  3. Bouwkundig ontwerp ............................................................................................................... 14
  4. Interieur ontwerp ....................................................................................................................... 14
  5. Grafisch ontwerp ...................................................................................................................... 14
  6. Opstellen bestek ....................................................................................................................... 14
Stap 6: Prijsvorming & Aanbesteding ............................................................................................. 14
Stap 7: Bouw & Inrichting ............................................................................................................... 15
  1. Bouwschema en detailplanning opstellen .............................................................................. 15
  2. Vaststellen procedures .............................................................................................................. 15
  3. Ruwbouw / verbouw ................................................................................................................. 15
  4. Aanbrengen Installaties ............................................................................................................. 15
  5. Afbouw / Inrichting .................................................................................................................. 15

Toelichting LSI.................................................................................................................................. 16
  De denk- en gedragstijlen: Life Styles Inventory® ....................................................................... 16
  Drie stijlen ....................................................................................................................................... 16
  Hoge, gemiddelde en lage scores ................................................................................................. 16
  Analyse en interpretatie ................................................................................................................ 17

Grow Coaching Model .................................................................................................................. 19
Stap 1: Goal (doelstelling) .............................................................................................................. 19
Stap 2: Reality (actuele situatie) .................................................................................................... 19
Stap 3: Options (opties verkennen) ............................................................................................... 20
Stap 4: Will (motivatie, actieplan, conclusie) ................................................................................ 20

Training: 1e kennismaking met ‘Meten moet’ .............................................................................. 21
Toelichting bij de presentatie ‘Meten moet’ .................................................................................. 21
Inleiding .......................................................................................................................................... 21
Onvolledige informatie .................................................................................................................. 21
Aanbeveling: neem niet-financiële informatie in de rapportage op .................................................. 21
Ontwikkeling van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren ...................................................... 22
Kwaliteitscriteria .................................................................................................................................. 22
Projectaanpak verbeteren van managementrapportages .......................................................................... 23
<table>
<thead>
<tr>
<th>Fase</th>
<th>Projectvoorbereiding</th>
<th>Strategievaststelling</th>
<th>Strategische KSF/PI-ontwikkeling</th>
<th>Functionele en operationele KSF/PI-ontwikkeling</th>
<th>Prioriteren van KSF/PI-en</th>
<th>PI-definitieontwikkeling</th>
<th>PI-definitieontwikkeling</th>
<th>Rapportagelay-out ontwikkeling</th>
<th>Implementatie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.</td>
<td>Projectvoorbereiding</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>Strategievaststelling</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3.</td>
<td>Strategische KSF/PI ontwikkeling</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td>Functionele+ operationele KSF/PI-ontwikkeling</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td>Prioriteren KSF/PI'en</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td>PI-definitieontwikkeling</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td>Rapportagelay-out ontwikkeling</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td>Implementatie</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Aanpak

Het leidende verandermodel dat wij gekozen hebben is het model van J.P. Kotter (leiderschap bij verandering). Kotter is professor emeritus van de Harvard University en wereldwijd erkend als dé autoriteit op het gebied van leiderschap en verandermanagement. Deze stappen zijn in dit voorstel geoperationaliseerd. Een van de kenmerkende inzichten en visies halen wij hier graag aan omdat dit een van de grondgedachten is van de door ons opgestelde verandermethode:

Mensen veranderen wat ze doen niet zozeer omdat ze een analyse voorgeschoteld krijgen die hun denken verandert, maar omdat ze feiten te zien krijgen die hun gevoelens veranderen. Zowel denken als voelen zijn essentieel en in succesvolle organisaties tref je beide aan. Het hart van de verandering is echter emotie. Het verloop van zien, voelen en veranderen is veel krachtiger dan dat van analyseren, denken en veranderen.

Volgens John Kotter zijn in elk veranderproces acht stappen te onderscheiden. De volgende stappen zijn volgens hem nodig, om een verandering succesvol te doorlopen;

De opzet van onze begeleiding is zo gekozen dat we de doorloop in twee afzonderlijke onderdelen splitsen. Hiermee heeft de organisatie de mogelijkheid om op basis van de uitkomsten van deel 1 met ons vast te stellen welke vervolgroute voor de organisatie de meest passende is.

Deel 1

De noodzaak versterken en de visie formuleren

Mensen hechten waarde aan het behoud van de bestaande situatie zolang er geen indringende noodzaak is om deze te veranderen. Een gevoel van noodzaak krijgt de mens in beweging. Een gevoel van urgentie laat de werknemer namelijk inzien dat een bepaalde verandering cruciaal is voor de organisatie, waardoor er motivatie ontstaat op de werkvloer om de verandering in gang te zetten.

Het vaststellen van het toekomstscenario waar een organisatie op aankoerst en de consequenties die dit heeft op het zorg- en dienstverleningsproces en professionele attitude van de organisatie is het doel. Dit zal als een heldere, stevige, maar tevens ook inspirerende boodschap geformuleerd moeten worden. Hiermee wordt het gevoel voor de (verander)noodzaak versterkt.

Inzet: Imago en Identiteit

Een heldere visie op de verandering plaatst het handelen van de organisatie in een duidelijke context. Dit geeft richting aan collectief en individueel handelen. Het aangeven van het toekomstscenario en de consequenties die dit heeft op de procesvoering en professionele attitude van de organisatie en de medewerkers. Dit zal als een heldere, stevige, maar tevens inspirerende boodschap geformuleerd moeten worden. Hiermee wordt het gevoel voor de (verander)noodzaak versterkt.

In deze sessie stellen we onszelf de volgende vragen:

- Hoe zien we onszelf als restauratieve organisatie (huidige identiteit)
- Hoe zouden we onszelf als restauratieve organisatie graag willen zien (gewenste identiteit)
- Hoe denken dat anderen ons zien als restauratieve organisatie (huidig imago)
- Hoe zouden we graag willen dat anderen ons zien als restauratieve organisatie (gewenst imago)
Effect van deze exercitie is dat het team zicht krijgt op de punten waar een helder en eenduidig beeld over bestaat, maar ook op waar er verschillende beelden zijn. De leerweg die in dit model versleuteld zit is dat het realiseren van het gewenst imago alleen bereikt kan worden als de gewenste identiteit hierop aansluit. Het resultaat is een gedeelde beeld over de ‘stip op de horizon’, het richtinggevend kader. We inventariseren in brede zin wat er moet gebeuren om de visie om te zetten in concrete actie. We proberen alle kansen en bedreigingen in kaart te brengen en stellen daarbij steeds de vraag: en wat betekent dat voor jou en hoe verhoudt dat wat je doet zich tot de ingezette lijn?

Inzet: De visie formuleren

In dit dagdeel staan we stil bij wat het betekent om leiding te geven aan een veranderproces. Het hebben van een visie op het veranderproces en wat ervoor nodig is om hier constructief richting en sturing aan te geven, is een rustgevend element voor zowel de leidinggevende als ook voor de leidingontvangende partij. We doorlopen de verschillende fasen van het Kotter proces en projecteren dit op de voorgenomen verbeteringen/veranderingen.

De leidende coalitie vormen

De teammanagers wonen krijgen ondersteuning in het vertalen van de ambitie van het programma naar wat het voor hen betekent als leidinggevende in dit veranderingsproces. Als leidinggevende heeft men een sturende en stimulerende rol in het begeleiden van medewerkers. Dit doen we door de inzet van LSI als leiderschaps- en gedragsontwikkelingsinstrument.

Het leiding en sturing geven aan een veranderingsproces is een andere kunst dan leiding geven aan het reguliere primaire proces. Het doet een beroep op andere kwaliteiten. Om die reden zullen deelnemers aan de hand van het LSI instrument inzichtelijk krijgen op welke punten hun leiderschapsgedrag ontwikkeld kan worden. Met als doel om effectief sturing te geven aan en een stimulans te zijn voor medewerkers in dit veranderproces.

Deel 2

Piketpalen en speelruimte

Op basis van de uitkomsten van het inhoudelijk onderzoek (en de financiële analyse) die de In voor zorgcoach heeft uitgevoerd bepalen we de ontwikkeldoelstelling van het traject, een SMART geformuleerde opdracht (kan zowel kwalitatief als kwantitatief zijn), en het bijbehorende speelveld voor de medewerkers. Deze ontwikkelopdracht en de daar onderliggende visie wordt voor aanvang van het traject gecommuniceerd naar de organisatie en dient om richting te geven aan, en om draagvlak te creëren voor, het traject.

Om te komen tot een reële en uitdagende ontwikkelopdracht beantwoorden we vragen als:

- Hoe vermijden we het gevoel bij medewerkers dat ze weer wat ‘moeten’?
- Hoe zorgen we voor een goede communicatie? Welke rol krijgen de deelnemers daarin? Welke ondersteuning bieden we?
- Wat zijn de grenzen waarbinnen de teams moeten blijven?
- Wanneer zijn we tevreden aan het eind van het traject?
In staat stellen om te handelen

De wijze waarop deze ontwikkeldoelstelling veranderkundig het best vormgegeven kan worden hangt voor een deel af van de uitkomsten van de hiervoor genomen stappen. We stellen voor om de vervolgstrategie op dit moment nog niet in te kleuren maar daarvoor een moment van reflectie voor te nemen om zodoende te komen voor de meest passende interventie. De mate van medewerkerparticipatie hangt bijvoorbeeld voor een belangrijk deel af van de mate waarin er ruimte is voor inbreng en gezamenlijke ideeervorming. Hoe strakker de kader hoe kleiner de speelruimte voor medewerkers en hoe meer sturend de organisatie kan/moet zijn in de uitvoering van gemaakte keuzes.
Uitwerking aanpak

Stap 1: Ontwikkeling visie

Deze stap vormt de basis van het concept. Het is een co-creatieve dialoogsessie waarbij elke mening telt! In deze fase concretiseren wij samen met de organisatie de invulling van het concept en worden de kaders bepaald voor het ontwerp en de realisatie. Onderdelen van deze fase zijn o.a. een brainstormsessie en het bezoeken van referentieprojecten.


Bezoek voorbeeldconcepten

Om een tastbaar referentiebeeld te krijgen van het concept, worden voorbeeldconcepten bezocht en besproken. Wij hebben contacten met veel instellingen en bedrijven in de gezondheidszorg, horeca en retail en kunnen de bezoeken op een professionele en effectieve wijze begeleiden.

Storybook

Als eindproduct van deze fase wordt een storybook opgeleverd waarin de visie wordt beschreven en gevisualiseerd. Het dient als referentiekader voor de verdere ontwikkeling. Het storybook wordt ook gebruikt om derden, zowel intern als extern, te enthousiasmeren en te betrekken bij het project.

A. Ontdekkingsfase
   - Bepalen eigen identiteit: bepalen huidige merkwaarde.
   - Missie: wat willen we uitstralen / zijn? wat willen we aanbieden aan de consument? Welke herinnering willen we meegeven? welke waarden willen we creëren?
   - Wat maakt ons beter dan / of onderscheid ons van onze “concurrenten”?
   - Evolutie of revolutie?
   - Formule of eenmalig?
   - Primaire doelgroep: leeftijdscategorie; inkomensniveau; kostenbewust of “spenders”
   - Type concept.
   - Assortiment: welke producten? wat is meerwaarde /onderscheidend vermogen? Aanpassen aan tijdstip van de dag?
   - Thema.
   - Atmosfeer.
   - Openingstijden.
   - Speciale aandachtspunten.
   - Naam / werknaam.

B. Storybook
   - Beschrijving en visualisatie van de visie
Stap 2: Businessplan

Met het businessplan wordt met name de haalbaarheid van het nieuwe concept getoetst. Tevens kan het businessplan worden gebruikt bij het aantrekken van mogelijke investeerders / “funding” van de benodigde financiën.

Een businessplan bestaat onder meer uit de volgende onderdelen; managementsamenvatting, beschrijving van de ondernemers en het team, korte beschrijving van het concept, marktbeschrijving en ontwikkeling, concurrentieanalyse, actuele financiële gegevens, budgetten en een beschrijving van de financieringsbehoefte.

Een goede aanlevering van de gegevens door de organisatie verhoogt het realisme en de waarheidsgetrouwheid van het businessplan en met name de financiële prognoses.

Mogelijke activiteiten voortvloeiend uit stap 2:

1. Businessplan
   - Algemeen: conceptbeschrijving; gedachten over uitvoering.
   - Locatie: initiële criteria en oppervlakte; koop of huur gebouw.
   - Markt: S.W.O.T. analyse; achtergrondinformatie; hoofdrolspelers; trends & ontwikkelingen en hun effecten op het concept.
   - Consumentenonderzoek.
   - Concurrentie: bestaande spelers, potentiële nieuwe spelers.
   - Prijsbeleid.
   - Promotie: marketing tools, reclamecampagne.
   - Onderzoek vergunningen & eventuele juridische problemen: juridische bescherming concept; milieu- en bouwvergunning; drank & horecavergunning; gebruiksvergunning.
   - brandweer; eventuele overige vergunningen.
   - Structuur van bedrijf: organigram; rechtsvorm.
   - Planning.

2. Financieel plan
   - Begroting.
   - Prognose omzet en resultaat eerste 5 jaar.
   - Vaststellen investering.
   - “Funding” investering.
Stap 3: Programma van eisen

Een programma van eisen (PVE) is een document waarin omschreven staat welke eisen de organisatie, de gebruikers en de overheid stellen aan het concept. Onze ontwerpers gebruiken de visie en het programma van eisen als basis voor de ontwerpen. Wat is het doel van het programma van eisen?

- Een helder beeld krijgen van de te vervullen functies en ruimten.
- Het geeft de randvoorwaarden aan waaraan het ontwerp moet voldoen.
- Wij hebben reeds vele PVE’s opgesteld en kunnen daarom een goede basis geven.

Mogelijke onderdelen voortvloeiend uit stap 3:

- Basisruimten.
- Ondersteunende ruimten.
- Afmetingen / capaciteiten.
- Toegankelijkheid, bereikbaarheid.
- Ontwerp criteria.
- Wettelijke eisen.
- Speciale (afwijkende) onderdelen.
- Vereisten installaties.
- Vereisten apparaatuur.

Stap 4: Locatie

De locatie met betrekking tot dit project is uiteraard bepaald. Een goede locatie is een van de belangrijkste pijlers voor het slagen van het concept. De huur of hypotheek, het sleutelgeld en de afschrijvingslasten (bouw- en verbouwkosten) van de locatie zijn tevens zwaarwegende kostenposten in de exploitatie. Door de zorgvuldige keuze en toepassing van de mogelijkheden van de locatie kunnen veel problemen worden voorkomen.

Mogelijke activiteiten voortvloeiend uit stap 4:

1. Criteria voor locatie opstellen

2. Zoeken locatie

   - Makelaars selecteren.
   - Vergelijken aanbod met het programma van eisen.

3. Selecteren locatie a.h.v. criteria

   - Huidige functie.
   - Bestemming.
   - Vergunning.
   - Koop / huurprijs (per m2).
   - Omgeving.
• Restricties.
• Voorschriften reclamevoering en etalagegebruik.

4. Inspectie locatie

• Hoeveelheid sloopwerk (asbest).
• Eventueel benodigde aanpassingen aan gebouw t.b.v.: drank- en horecawet, arbo-wet en brandweerverordening, voorbereidende bouwwerkzaamheden en bereikbaarheid voor leveranciers; parkeerkosten; plek afvalcontainers; werkterrein; plek bouwketen; personeelsvoorzieningen (toilet, pauzeruimte); bewaking / beveiliging tijdens bouw.
• Huidige contracten op gebouw.
• Installaties.
• Bouwkundige staat.
• Afmetingen.
• Budgettaire overwegingen.

5. Koop - huurcontract

• Duur.
• Hoofdhuurvoorwaarden.
• Staat van oplevering.
• Onvoorziene clausules.
• Uitsluitingen / verplichtingen

Stap 5: Ontwerp & Bestek

Tijdens het ontwerptraject wordt op basis van voorgenoemde stappen de vertaling van de beoogde conceptonderdelen naar de benodigde sferen en inrichting gemaakt.

Mogelijke activiteiten voortvloeiend uit stap 5:

1. Lay-out concept

• Relatiediagram.
• Vlekkenplan.
• Bezoekersstroming.
• Logistiek.
• Preventie (tegen diefstal).

2. Sfeer bepaling / indruk inrichting - “moodbook”

• Ontwerphandleiding met schetsen, sfeerfoto’s en uitmonstering van materialen en kleuren.
3. Bouwkundig ontwerp
   - Wanden.
   - Vloerenplan.
   - Plafondplan.
   - Integratie installaties.

4. Interieur ontwerp
   - Ontwerp interieur.
   - Ontwerp lichtplan.
   - Maken visuals: 3D aanzichten van het concept.

5. Grafisch ontwerp
   - Huisstijl: logo.
   - Geveluitstraling: naam en beeldmerk op gevel.
   - Brand communicatie: wat wil je als concept uitstralen? Wie wil je zijn?
   - Prijs communicatie.
   - Kleding.

6. Opstellen bestek
   - Bouwkundig.
   - Interieur.
   - E-installaties (elektra, telefoon, pin, tv, coax, kassa).
   - W-installaties (water, afvoer/riool, vetvang, gas.
   - Luchtbehandeling, verwarming, airco).
   - Verlichting, alarmsysteem, rookmeldinstallatie, brandblussers.

Stap 6: Prijsvorming & Aanbesteding

De realisatie en (ver)bouw van het gebouw vereist specialistische kennis.

Mogelijke activiteiten voortvloeiend uit stap 6:
   - Aanvragen offertes aannemers / leveranciers.
   - Vergelijken offertes.
   - Vaststellen definitief budget.
   - Onderhandelen.
   - Selecteren aannemers / leveranciers.
   - Aanbesteden project.
Stap 7: Bouw & Inrichting

Mogelijke activiteiten voortvloeiend uit stap 7:

1. Bouwschema en detailplanning opstellen

2. Vaststellen procedures
   - Veiligheidsplan (VGA).
   - Bouwreglement.
   - Car verzekering afsluiten.

3. Ruwbouw / verbouw

4. Aanbrengen Installaties
   - E-installaties.
   - W-installaties.
   - Verlichting.
   - Geluidsbekabeling.
   - Alarmsysteem.
   - Rookmeldinstallatie / brandblussers.

5. Afbouw / Inrichting
   - Gevelafwerking.
   - Plafondafwerking.
   - Wandafwerking.
   - Vloerafwerking.
   - Bar/buffet.
   - Keukenapparatuur.
Toelichting LSI

De denk- en gedragsstijlen: Life Styles Inventory®

De scores die u in het LSI-cirkel diagram aantreft geven uw denk- er gedragsstijl aan, aan de hand van 12 denkpatronen of ‘stijlen’.

De twaalf denk- en gedragsstijlen en het cirkeldiagram zijn het resultaat van jarenlange research en validering van deze methode. Ze zijn daarnaast gebaseerd op het idee dat mensen, als zij geïnformeerd worden over hun manier van denken, zelf gunstige en effectieve veranderingen in hun gedrag kunnen brengen.

De 240 woorden of uitdrukkingen in de LSI-vragenlijst zijn gekozen omdat ze de specifieke manieren van denken vertegenwoordigen waarmee u een beter beeld kunt opbouwen van uw denken en beter in staat bent hierin, desgewenst, een effectieve verandering aan te brengen.

Drie stijlen

Er zijn drie groepen stijlen te onderscheiden: constructieve, passief defensieve en agressief- defensieve.

- De constructieve stijlen (11, 12, 1 en 2) worden gekenmerkt door een zelfverbeterende manier van denken en gedragen die bijdraagt tot een grote mate van bevrediging, het vermogen met anderen gezonde relaties aan te gaan en doelmatig met hen te werken, en vaardigheid in het uitvoeren van taken.
- De passief-defensieve stijlen (3, 4, 5 en 6) staan voor een zelfbeschermende manier van denken en gedragen die ertoe bijdraagt dat uw behoefte aan veiligheid wordt bevredigd door interactie met anderen.
- De agressief-defensieve stijlen (7, 8, 9 en 10) weerspiegelen een zelfbegunstigende manier van denken en gedragen die ten doel heeft status of positie te handhaven en een behoefte aan veiligheid te vervullen door taakverwante activiteiten.

De stijlen 5 tot en met 11 staan tevens voor een taakgerichte houding, de stijlen 1 tot en met 5 staan voor een mensgerichte houding.

Hoge, gemiddelde en lage scores

- Uw score is hoog op een stijl wanneer u in de buitenste twee cirkels van het profiel scoort.
- U heeft een gemiddelde score wanneer u in de middelste twee cirkels scoort.
- Uw score is laag wanneer uw score binnen de twee binnenste cirkels valt.
De scores geven aan in welke mate u over de in de detailbeschrijving per stijl weer te geven kenmerken beschikt.

Elke stijl kent uitersten. Dit betekent dat in elke stijl kernkwaliteiten aanwezig zijn, maar ook dat deze kan leiden tot 'doorgeschoten' of ineffectief gedrag. Er zijn dus geen 'goede' of 'foute' stijlen. Alleen de mate waarin men 'doorschiet' (in eigen valkuilen terecht komt) bepaalt of een stijl ineffectief wordt. Ter verduidelijking zijn daarom bij de gedetailleerde uitleg de kernkwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen (Ofman, 1999) vermeld die het beste passen bij de desbetreffende denk- en gedragstijl.

Voor de stijlen 11, 12, 1 en 2 geldt dat hoge scores een hogere effectiviteit betekenen. Voor de stijlen 3 tot en met 10 geldt dat lage scores een hogere effectiviteit betekenen. U treft daarom bij de gedetailleerde uitleg de omschrijving aan die past bij een hoge score en die past bij een lage score op deze stijl. Bevindt uw score zich in de gemiddelde range, dan zult u in de regel over een deel van de beschreven eigenschappen beschikken.

U heeft het meest profijt van de beschrijvingen wanneer u zich realiseert dat in uw profiel alleen naar voren komt wat u over uzelf denkt. Het is niet nodig uzelf te bekritiseren of te beschuldigen wanneer u vindt dat een bepaalde score 'te hoog' of 'te laag' is of wanneer u de gegeven beschrijving niet vindt overeenkomen met uw selfbeeld, uw eigen wensen of gevoelens.

U kunt het LSI-profiel daarom beter beschouwen als een objectieve spiegel waarmee u naar uzelf kunt kijken, als nieuwe informatie waar u uw voordeel mee kunt doen. Elk mens vertoont denk- en gedragspatronen die alle 12 stijlen bevatten. In iedereen zit dus elke stijl. De combinatie van de mate waarin op de stijlen wordt gescoord maakt iedere mens uniek en op zijn of haar eigen wijze meer of minder effectief. Tussen de scores op de twaalf stijlen bestaat een onderling verband in die zin dat de ene stijl de andere kan versterken of juist verzwakken. Bij de gedetailleerde uitleg is daarom ook aangegeven hoe de stijl zich verhoudt tot hoge(re) of lage scores op andere stijlen.

Analyse en interpretatie

De scores op de LSI representeren uw denkstijl. De LSI wordt immers door uzelf ingevuld. U geeft hierdoor aan hoe u denkt (hoe u uzelf, uw omgeving of anderen ziet) over de in de vragenlijst voorgelegde onderwerpen. In het profiel dat hieruit wordt opgebouwd komt dus tot uiting wat u vindt, wat u voelt, hoe u de werkelijkheid beleeft en hoe u tegen de omgeving en anderen, of uzelf, aankijkt. Dit ‘denken over’ bepaalt vaak, bewust, maar meestal onbewust, welk gedrag u vertoont.

Achter dit denken liggen identiteit, waarden, overtuigingen en ervaringen verscholen. De confrontatie met het profiel beoogt deze overtuigingen en ervaringen naar boven te halen en bespreekbaar te maken. Hierdoor kan herkenning, begrip en acceptatie ontstaan voor het eigen denken (waarom vind ik dit?) en het daaruit voortvloeiende gedrag; een voorwaarde voor eventueel gewenste gedragsverandering.

De analyse en interpretatie van het LSI-cirkel diagram voor het eigen denken en de drijfveren daarvan (de achterliggende ervaringen, overtuigingen, waarden en identiteit), vergt meer dan alleen een beoordeling van de hoogte van de score per stijl. Vooral de samenstelling van het hele profiel (het patroon, de samenhang tussen de twaalf stijlen) bepaalt de effectiviteit van het gedrag. Ook hier geldt dat er geen sprake is van ‘goede’ of ‘foute’ profielen.

De samenhang in het hele diagram en de interactie tussen de scores op de verschillende stijlen, is de basis voor zelfinzicht en zelfontwikkeling. Die complexe samenhang tussen alle twaalf stijlen laat zich niet eenvoudig op papier zetten. Het LSI-cirkel diagram wordt daarom als regel gebruikt in het kader van coaching door een op dit systeem geaccrediteerde coach.

Hoge scores op de stijlen 6 tot en met 10 (waardoor de effectiviteit daalt kunnen deels gecompenseerd worden door hoge scores op de stijlen 1 en 2. Hoge scores op de stijlen 3 tot en met 6 kunnen deels worden gecompenseerd door hoge scores op de stijlen 11 en 12. Hierbij kunnen ‘vlinderdasjes’ ontstaan. Vlinderdasjes zijn te identificeren door hogere scores op de tegenover elkaar liggende stijlen 1 en 7, 2 en 8, 11 en 5 en 12 en 6 (niet bij 10-4 en 3-9).
Wanneer ze voorkomen duiden ze op tegenstrijdig of grillig gedrag in vergelijkbare situaties of op wisselend (situationeel) gedrag in verschillende situaties. Vaak duiden ze op de aanwezigheid van onopgeloste of nog weinig doorleefde dilemma’s. De twee stijlen met de hoogste scores (uw dominante stijlen) geven over het algemeen aan welk gedrag u geneigd bent te vertonen wanneer u onder druk komt te staan en niet de gelegenheid heeft uw gedrag vooraf te overdenken en daarin bewust te kiezen.
Grow Coaching Model

Het GROW model wordt gebruikt bij coaching en is te gebruiken voor zowel de coach als de coachee. Het helpt om een coachingsgesprek op een efficiënte en gestructureerde manier te laten verlopen.

De kracht van het GROW model is dat het in vier overzichtelijke stappen leidt tot een duidelijk eindresultaat. Doordat de gecoachte zelf actief is in het verhelderen van het probleem en het genereren van ideeën, beklijft de output beter. De gecoachte komt als het ware zelf tot oplossingen.

In een vervolgsessie bekijken coach en gecoachte of de afspraak heeft geleid tot het gewenste resultaat. Het GROW coaching model is ervarend leren: reflectie, inzicht, kiezen en doen. Het succes van het traject is mede afhankelijk van de tijd en de energie die je er zelf in investeert.

Het GROW coaching model is een vier-stappenplan. GROW is een afkorting voor Goal - Reality - Options - Will.

Een nuttige metafoor voor het GROW coaching model is het plan dat je zou maken om een reis te ondernemen. Je begint met de kaart: waar gaan we naartoe (Goal), en waar zijn we nu (Reality)? Dan bekijk je de verschillende routes om op de bestemming te geraken (Options). Tenslotte kies je er één uit, en zorg je ervoor dat je motivatie om de reis te ondernemen in orde is, en dat je voorbereid bent op alle condities en obstakels.

Stap 1: Goal (doelstelling)

Stap één van het GROW coaching model is het vaststellen van het doel, zowel voor de langere termijn (het thema of de thema’s die de gecoachte inbrent als centraal thema voor het coachingstraject) als voor de bijeenkomst op zich (wat moet de coachingssessie concreet opleveren?). Het doel dient te voldoen aan de SMART-vereisten: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden.

Voorbeeldvragen om de doelstelling te achterhalen:

- ‘Wat is belangrijk voor jou op het vlak van [thema]?’
- ‘Wat is daar belangrijk aan voor jou?’
- ‘Wat wil je bereiken op het vlak van [thema]?’
- ‘Hoe zal je weten dat je dat doel bereikt hebt?’
- ‘Hoe zal je weten dat het probleem is opgelost?’

Stap 2: Reality (actuele situatie)

Stap twee van het GROW coaching model is het verkennen van de actuele situatie. Het gaat er in deze fase om het gespreksthema te doorgronden en aan te scherpen. De rol van de coach is de gecoachte te stimuleren tot zelf-evaluatie en analyse van concrete voorbeelden. Belangrijk is de rode draad vast te houden en irrelevant zijpaden tijdig af te sluiten. De coach kan met specifieke feedback een bijdrage leveren aan het verhelderen van het kernprobleem.

Voorbeeldvragen om de actuele situatie te onderzoeken:

- ‘Wat gebeurt er nu?’
- ‘Wat, wanneer, wie, hoe vaak?’
- ‘Wat is het resultaat daarvan?’
- ‘Waarom is het ingebrachte onderwerp een probleem?’
- ‘Wat zijn concrete voorbeelden?’
- ‘Wat ging er tot nu toe mis?’
Stap 3: Options (opties verkennen)

Doel van stap drie bij het GROW coaching model is het genereren van ideeën die een bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van het probleem. De kunst is een creatief denkproces op gang te brengen en - niet gehinderd door censuur of voorwaarden voor uitvoerbaarheid - vrijuit te brainstormen. De coach bevordert het creatieve denkproces bij de gecoachte, structureert de output (bijvoorbeeld door dingen op te schrijven) en draagt eventueel ook zelf ideeën aan.

Voorbeeldvragen om opties te bedenken:
- ‘Wat zou je nog kunnen doen?’
- ‘Wat zou je doen indien niets je tegenhield?’
- ‘Wat als deze belemmering er niet meer zou zijn?’
- ‘Wat zijn de voor- en nadelen van deze optie?’
- ‘Welke factoren zal je gebruiken om de opties af te wegen?’

Stap 4: Will (motivatie, actieplan, conclusie)

De vierde en laatste stap bij het GROW coaching model is het komen tot een afrondende conclusie. Welke optie zal de gecoachte weerhouden waar deze zich volledig voor wil inzetten? Deze stap wordt afgesloten met een duidelijk actieplan over wie, wat binnen welk tijdsbestek gaat doen.

Voorbeeldvragen om een actieplan op te stellen:
- ‘Wat zal je doen om je doel te bereiken, en wanneer?’
- ‘Welke van de genoemde ideeën ga je uitvoeren?’
- ‘Wat is de eerste concrete stap die je NU kan zetten?’
- ‘Wat zijn de vervolgstappen?’
- ‘Wat zijn eventuele belemmeringen?’
- ‘Hoe zal je deze overwinnen?’
- ‘Hoe gemotiveerd ben je om deze optie uit te voeren?’
- ‘Wat heb je nodig om nog gemotiveerder te zijn?’
- ‘Wat heb je nodig om je ideeën in de praktijk te brengen?’
- ‘Hoe kan ik of je omgeving je daarbij helpen?’
- ‘Zal je met dit actieplan je doel bereiken?’
Training: 1e kennismaking met ‘Meten moet’.

Toelichting bij de presentatie ‘Meten moet’.

De Wielborgh is een organisatie die voortdurend streeft naar verbetering in de bedrijfsvoering van haar processen. Dit is vertaald in het beleidsplan 2011 Samen op weg naar de top. Uit ervaring kan ik stellen dat het invoeren van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren geen gemakkelijke opgave is. Het verkrijgen van draagvlak en het creëren van enthousiasme bij managers is een continue proces, dat vaak gedwarsslom wordt door de dagelijkse beslommeringen. Daarnaast is het ontwikkelen van kwalitatief goede parameters ook vaak een proces van trial and error.

Inleiding

Managementinformatie en rapportage zijn van vitaal belang voor een juiste beleidsbepaling en sturing van de organisatie. Dat het opzetten van goede managementinformatie en rapportage en het slagvaardig gebruik daarvan een kunst op zich is, is gebleken uit onderzoek dat de laatste jaren op dit gebied is gedaan.

Een goede managementrapportage heeft de volgende kenmerken:
- De rapportage geeft voldoende inzicht in de mate van realisatie van de strategische doelen van de Wielborgh organisatie en de kwaliteit van de processen;
- De rapportage bevat voldoende financiële en niet financiële toekomstinformatie;
- De rapportage is betrouwbaar, op tijd beschikbaar, duidelijk gestructureerd en begrijpelijk;
- De rapportage bevat duidelijke analyses en concrete verbeteracties;
- De rapportage wordt gebruikt om de resultaten van de Wielborgh organisatie structureel te communiceren binnen de organisatie.

Onvolledige informatie

Over het algemeen zijn managementrapportages sterk financieel gericht. Dat heeft een aantal nadelen. Financiële cijfers zeggen immers per definitie iets over de in het verleden behaalde resultaten. Ze zijn belangrijk om te leren wat de financiële consequenties zijn van keuzen die in het verleden werden gemaakt. Financiële cijfers zijn echter (zeer) beperkt bruikbaar voor de dagelijkse sturing omdat ze altijd achterlopen en een resultante zin van wat er gebeurde in de organisatie. De doelstellingen van de Wielborgh zijn bovendien niet alleen van financiële aard; ze zijn vaak ook kwalitatief. De realisatie daarvan komt in de financiële cijfers niet altijd direct herkenbaar terug.

Aanbeveling: neem niet-financiële informatie in de rapportage op

Door het opnemen van niet-financiële informatie krijgt de manager een breder en beter beeld van het reilen en zeilen van de organisatie. Deze informatie maakt het mogelijk sneller te reageren dan de financiële gegevens toelaten. Het is wel van belang dat een balans wordt gevonden tussen de niet-financiële en financiële informatie.
Ontwikkeling van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren

De Wielborgh kiest voor het opnemen van bepaalde parameters, de zogenaamde kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. We hanteren de volgende definities.

- Een kritische succesfactor (ook wel 'kritieke succesfactor') is een bedrijfsvariabele die van kritisch belang is voor de realisatie van de bedrijfsstrategie. De kritische succesfactor geeft een kwalitatieve omschrijving van een element uit de bedrijfsstrategie waarin het bedrijf moet excelleren om succesvol te kunnen zijn en wordt dus uitgedrukt in woorden. Succes definiëren we als de mate waarin de Wielborgh er in slaagt haar doelstellingen te realiseren.
- Een prestatie-indicator is een meeteenheid voor het meten van een kritische succesfactor. De prestatie-indicator geeft informatie over de kritische succesfactor op basis van (geaggregeerde) gegevens. De prestatie-indicator is een kwantitatief gegeven en wordt uitgedrukt in een getal.

Tijdens de ontwikkeling van doelstellingen, kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en normen kan een aantal kwaliteitscriteria worden gehanteerd om er zeker van te zijn dat de ontwikkelde parameters specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant en tijdsgebonden zijn. Deze kwaliteitscriteria worden hieronder opgesomd.

Kwaliteitscriteria

Doelstellingen
- Een doelstelling moet een activiteit beschrijven die leidt tot het gewenste eindresultaat.
- Een doelstelling moet concreet zijn (dus niet in vage bewoordingen gesteld zijn).
- Een doelstelling moet betrekking hebben op het verantwoordelijkheidsgebied van degene (afdeling, manager, enzovoort) waarvoor de doelstelling wordt ontwikkeld.
- De doelstellingen moeten elkaar niet tegenspreken, ze mogen niet conflicterend zijn.
- Het aantal doelstellingen moet gelimiteerd blijven (richtaantal: 5-10).

Kritische succesfactoren
- Elke doelstelling moet met ten minste een resultaat-KSF en ten hoogste twee inspanning-KSF’s worden gemeten.
- Voor elke kritische succesfactor mag een maximum van drie prestatie-indicatoren worden ontwikkeld. Dit om de hoeveelheid informatie voor een manager, ontwikkelingstijd en ontwikkelingskosten te beperken, en om er zeker van te zijn dat alleen echt relevante informatie wordt gerapporteerd.
- Kritische succesfactoren moeten niet alleen financiële informatie bevatten maar ook niet financiële informatie, om een gebalanceerd beeld te krijgen van elke doelstelling.
- Een kritische succesfactor is een kwalitatief begrip dat op kwalitatieve wijze beschrijft hoe een doelstelling kan worden gemeten. De kritische succesfactor is dus nooit kwantitatief (dus net 'aantal tevreden klanten' maar klanttevredenheid).
- De kritische succesfactor is duidelijk, kort en kan maar op een manier worden geinterpreteerd.
- De kritische succesfactor beschrijft alleen wat er wordt gemeten, niet wat de richting of waarde van het resultaat moet zijn (dus 'kwaliteit personeel' en niet 'hoge kwaliteit personeel').

Prestatie-indicatoren
- De definitie van een prestatie-indicator moet kort, simpel en compleet zijn (elke term in de definitie moet omschreven zijn), op een manier dat de prestatie-indicator maar op een manier kan worden geinterpreteerd.
- De prestatie-indicator moet in de praktijk meetbaar zijn. Er moeten binnen het bedrijf procedures, middelen en (zo veel mogelijk) informatiesystemen aanwezig zijn om hiervoor te zorgen.
- De prestatie-indicator wordt bij voorkeur geaggregeerd uit procesindicatoren.
De definitie van een prestatie-indicator bestaat bij voorkeur uit een teller en een noemer: percentage geven over het algemeen meer informatie dan absolute getallen.

De definitie van een prestatie-indicator bevat een frequentie (tijdseenheid) waarmee de indicator moet worden gemeten en gerapporteerd.

Normen

- De norm voor een prestatie-indicator moet realistisch zijn: een manager moet weten dat de norm haalbaar is.
- De norm voor een prestatie-indicator bevat een bepaalde spreiding waarbinnen het resultaat moet vallen. Pas wanneer het resultaat buiten de spreiding valt (negatief of positief) volgt een correctieve actie.
- De norm voor een prestatie-indicator wordt samen met de manager die verantwoordelijk is voor de prestatie-indicator in kwestie bepaald, zodat het draagvlak voor de norm wordt vergroot.

Projectaanpak verbeteren van managementrapportages

Het verbeteren van managementrapportages door het opnemen van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren vergt een gestructureerde aanpak.

Fase 1. Projectvoorbereiding

Het doel van deze fase is de organisatie in te lichten over en voor te bereiden op het voorgenomen KSF/PI-ontwikkelingstraject. Hiertoe worden informatie bijeenkomsten georganiseerd en/of informatiememo’s gedistribueerd. Tevens wordt in deze fase een projectteam geformeerd, waarin alle relevante disciplines zijn opgenomen. Ten slotte worden een projectplan en een communicatieplan gemaakt.

Fase 2. Strategievaststelling

In deze fase worden de strategische doelstellingen van de organisatie geformuleerd of geherformuleerd. Ook de functionele doelstellingen worden, per afdeling. Geformuleerd/ Hierbij moet erop worden gelet dat de functionele doelstellingen in lijn zijn met de strategische doelstellingen. Dit betekent dat de beide soorten doelstellingen elkaar niet mogen ‘tegenspreken’, oftewel naar verschillende einddoelen leiden.

Fase 3. Strategische KSF/PI-ontwikkeling

Fase 4. Functionele en operationele KSF/PI-ontwikkeling

Vanuit de functionele doelstellingen worden in deze fase per functie de functionele kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren ontwikkeld. Dit gebeurt in een workshop waarin, wederom ten behoeve van het draagvlak, alle managers van die afdeling aanwezig zijn. De activiteiten tijdens de workshop zijn hetzelfde als die uitgevoerd worden tijdens de strategische workshop. Tijdens de workshop moet erop worden gelet dat de ontwikkeld functionele kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren in lijn zijn met de strategische parameters. Tevens worden tijdens deze workshop operationele kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren ontwikkeld voor de cruciale bedrijfsprocessen binnen de Wielborgh. Voor de workshop moeten deze cruciale bedrijfsprocessen van de afdelingen reeds geïdentificeerd zijn.

Fase 5. Prioriteren van KSF/PI-en

De workshops in fasen 3 en 4 leveren een groot aantal kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren op. In deze fase wordt dit grote aantal teruggebracht tot een hanteerbaar set parameters. Dit is nodig omdat de managers ander een ‘overload’ aan informatie zouden krijgen en waarmee niet meer kan worden gestuurd. Tijdens een workshop worden binnen het managementteam keuzes gemaakt voor en consensus bereikt over de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren waarmee het eerste jaar gaat worden gewerkt en die dus gaan worden gerapporteerd. Hierbij moet erop worden gelet dat elke doelstelling met ten minste een resultaat KSF en ten hoogste twee inspannings-KSF’en, met de bijbehorende prestatie-indicatoren, wordt gemeten.

Fase 6. PI-definitieontwikkeling

Tijdens de workshops in fasen 3 en 4 is een eerste aanzet gegeven voor de definities van prestatie-indicatoren. In deze fase worden de definities, uitsluitend voor de geprioriteerde prestatie-indicatoren, verder uitgewerkt zodanig dat slechts een interpretatie mogelijk is. Tevens worden de opleverprocedures en de grafische weergave van de indicatoren opgesteld en worden per indicator de verantwoordelijke managers geïdentificeerd. Ook worden de na te streven normen oer indicator bepaald.

Fase 7. Rapportagelay-out ontwikkeling

In deze fase wordt een rapportagelay-out gemaakt. Deze lay-out moet de mogelijkheid bieden om, naast het weergeven van resultaten op de kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, er ook analyses en acties in op te nemen. Tevens moet een opleverschema worden opgesteld waarin vermeld staat op welke data welke rapportages naar welke managers toegaan.

Fase 8. Implementatie

In deze fase wordt de nieuwe managementrapportage, die gebaseerd is op kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren geïmplementeerd. Implementatie betekent het meten van de prestatie-indicatoren, het rapporteren van de resultaten op de prestatie-indicatoren en het bespreken van de rapportage. Nadat de rapportage enige tijd in gebruik is moet een evaluatie van de parameters en hun toepassing worden gemaakt. Dit kan resulteren in aanpassingen in de KSF/PI-set, de rapportage, de verantwoordelijkheidstelling, de opleveringsprocedures of de gestelde norm. De evaluatie moet een periodiek karakter krijgen, ten minste een keer per jaar, bij voorkeur tijdens het jaarlijkse strategische planningsproces. Hierdoor krijgt de prestatiemeting een centrale plaats in de planning- en controlcyclus van de Wielborgh. Immers de strategie van de Wielborgh wordt vertaald in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. De planning komt tot uiting in de hoogte van de normen voor de prestatie-indicatoren. De uitvoering van de door de organisatie ondernomen activiteiten wordt gemeten en gevolgd aan de hand van de resultaten van de prestatie-indicator. Ten slotte vindt evaluatie plaats door het
vergelijken van de norm met de realisatie van de prestatie-indicatoren.

Fase en activiteiten

1. Projectvoorbereiding
   - Formeren van projectteam
   - Opstellen van project activiteitenplan
   - Informeren van participanten
   - Opstellen van communicatieplan

2. Strategie vaststelling
   - Verzamelen van relevant materiaal
   - Formuleren en stroomlijnen van strategische doelstellingen
   - Vaststellen datum voor strategische stroomlijning-workshop
   - Discussiëren over strategische doelstellingen met managementteam
   - Documenteren van workshopresultaten en terugkoppelen naar participanten
   - Bovenstaande activiteiten herhalen voor functionele/operationele workshop

3. Strategische KSF/PI ontwikkeling
   - Vaststellen datum voor strategische workshop
   - Voorbereiden van strategische workshop
   - Uitvoeren van strategische workshop
   - Documenteren van workshopresultaten en terugkoppelen naar participanten

4. Functionele+ operationele KSF/PI-ontwikkeling
   - Vaststellen datum voor functionele/operationele workshop
   - Voorbereiden van functionele / operationele workshop
   - Uitvoeren van functionele / operationele workshop
   - Documenteren van workshopresultaten en terugkoppelen naar participanten

5. Prioriteren KSF/PI’en
   - Maken van KSF/PI tabel
   - Vragen participanten de KSF/PI’en te prioriteren in de tabel
   - Verzamelen en samenvatten van ingevulde tabellen
   - Houden van feedback bijeenkomsten + consensus bereiken over KSF/PI prioriteiten
   - Documenteren van resultaten meeting en terugkoppelen naar participanten

www.invoorzorg.nl
6. PI-definitieontwikkeling
   - Opzetten van schema wanneer participaten de PI'en gaan bewerken
   - Ontwikkelen van definities, opleverprocedures, rapportagefrequentie, normen en grafische presentatie
   - Kwaliteit van inhoud en lay-out

7. Rapportagelay-out ontwikkeling
   - Bepalen van rapportage lay-out
   - Ontwikkelen van actiegerichte rapportage
   - Nieuwe rapportage lay-out definitief maken

8. Implementatie
   - Ontwikkelen van communicatie en rapportagestructuur
   - PI-verantwoordelijken definitief toewijzen
   - Managers informeren over start nieuwe rapportage
   - Managers trainen in het gebruik van de nieuwe rapportage