

Een jaarplan maken met requirements

Voor veel managers is het ontwikkelen van het jaarplan een jaarlijks terugkerende uitdaging. Er zijn verschillende manieren waarop een jaarplan tot stand kan komen, vaak gaat dit via een top down aanpak. In een veranderende organisatie wilde Claudia Algra, directeur van de adviesgroep Environmental Sustainability van Royal Haskoning dit anders aanpakken.

Het maken van een jaarplan moest een gezamenlijke activiteit zijn van de hele adviesgroep. Een activiteit die inspireert en waarvan de medewerkers energie krijgen, zodat het wordt gedragen door de hele groep – bijna 30 adviseurs, projectleiders en experts – en iedereen zin heeft om ermee aan de slag te gaan. Dan verdwijnt het plan niet in een la, maar gaat het leven en wordt het écht uitgevoerd.

Kampioenschap

“De adviesgroep Environmental Sustainability is kampioen van het competitiejaar 2011”. Dat was, met een knipoog, het thema voor het jaarplan. Maar hoe weet je nu wanneer je kampioen bent als er geen competitie is?

Door glasheldere doelstellingen te formuleren en die te realiseren.

Royal Haskoning is een onafhankelijk, internationaal actief adviesbureau opererend vanuit een technische achtergrond. Royal Haskoning richt zich op duurzame en innovatieve oplossingen voor vraagstukken rond de interactie tussen de mens en zijn omgeving. De werkvelden van Royal Haskoning zijn Stad & Gebouw, Infrastructuur & Havens, Industrie & Energie en Water & Milieu

Op basis van Synergio's aanpak voor het maken van een jaarplan is hieraan invulling gegeven. Hiermee maak je snel en gestructureerd een realistisch plan waarbij de hele groep met plezier betrokken is. Het jaarplan bestaat uit 5 componenten die aan elkaar gerelateerd zijn:

1. Doelstellingen
2. Oplossingen
3. Kenmerken
4. Ambitietabel
5. Realisatieplan

Doelstellingen

Met Claudia en de beide teamleiders van de adviesgroep werden de stakeholders snel gedefinieerd. Met het antwoord op de vraag “Wie heeft aan het eind van het jaar 2011 baat bij het werk dat de adviesgroep Environmental Sustainability heeft verricht?” zijn de 3 belangrijkste stakeholders vast-gesteld. In de eerste plaats zijn dat natuurlijk de klanten, daarnaast Royal Haskoning als bedrijf, maar natuurlijk ook de adviesgroep zelf.

Aan de hand van een stelling en een aantal kernvragen is een inventarisatie gemaakt van de doelstellingen van iedere stakeholder.

Stelling:

Stel we zijn een jaar verder en hebben het jaarplan uitgevoerd:

Welke urgente problemen zijn dan opgelost? Welke cruciale verbeteringen zijn dan gerealiseerd? Welke essentiële veranderingen

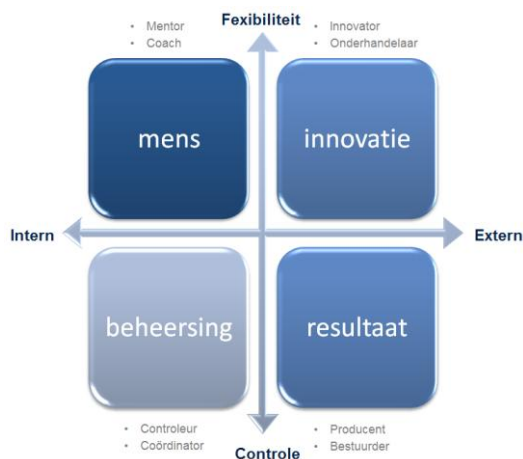
Voor elke doelstelling werd vastgesteld hoe belangrijk deze is en hoe urgent en werd een indicator gedefinieerd zodat de doelstelling meetbaar wordt.

Door middel van het formuleren van glasheldere en meetbare doelstellingen heeft Claudia met haar management team de scope voor het jaarplan gedefinieerd. Het fundament was gezet en dus werden de senior adviseurs betrokken bij het vervolg.

Oplossingen

In de vorm van een workshop hebben Claudia, de teamleiders en senior adviseurs een aanzet gemaakt voor een set van oplossingen waarmee de geformuleerde doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Hierbij is gebruik gemaakt van het model van Quinn. Een model dat Royal Haskoning gebruikt en dat uitgaat van leiderschapsstijlen. Voor elk van de kwadranten van Quinn heeft het team een oplossingsrichting gedefinieerd die bijdraagt aan de realisatie van de doelstellingen.

Hiermee was de tweede component van het jaarplan vormgegeven en was het tijd om de hele groep erbij te betrekken. Immers, de oplossingen waren vooral geformuleerd als "one-liners" maar nog niet specifiek gemaakt.



Het model van Quinn

Kenmerken

In een workshop met bijna alle 30 adviseurs van de adviesgroep zijn de oplossingsrichtingen uitgewerkt met als doelstelling dat iedereen hetzelfde beeld krijgt van elke oplossingsrichting. De groep werd verdeeld in 4 groepen waarbij elke groep een oplossingsrichting uitwerkte en die vervolgens presenteerde aan de andere groepen.

De vraag waarmee elke groep aan de slag ging, was: "Welke essentiële kenmerken en/of eigenschappen moet de oplossingsrichting hebben zodat deze een bijdrage levert aan één of meer doelstellingen?" Elk kenmerk is als een stelling geformuleerd. Voor elk kenmerk is aangegeven hoe belangrijk deze is voor de oplossingsrichting en hoe urgent. Dit maakt het mogelijk om in de volgende stap prioriteiten te stellen.

Tijdens de presentatie van de uitwerkingen van de verschillende oplossingsrichtingen gold 1 regel voor de luisteraars: "We hebben respect voor het werk en de mening van de presenterende groep". Concreet hield dit in dat de luisteraars wel vragen mochten stellen als iets niet duidelijk was. Er mocht echter geen kritiek geleverd worden. Dit leverde veel hilariteit omdat een kritische houding moest worden omgebogen naar een nieuwsgierige. Telkens als iemand deze regel overtrad corrigeerde de groep dit direct en werd de persoon gevraagd zijn/haar vraag anders te formuleren.

Iedereen kreeg uiteindelijk hetzelfde beeld van elke oplossing en leerde van elkaars vragen. Een ander effect was dat de adviseurs zich daadwerkelijk betrokken voelden bij het jaarplan. Ze hadden het immers zelf vormgegeven!

Ambitietabel

Met de doelstellingen en de oplossingsrichtingen is antwoord gegeven op de wat- en de waarmee-vraag. De volgende stap is om dit te vertalen naar de uitvoering. Kortom het antwoord op de wie- en wanneer-vraag. Hiervoor gebruiken we de input van alle voorgaande workshops en condensereren deze informatie in een zogenaamde ambitietabel. Deze geeft weer hoe hoog de bijdrage van elke oplossingsrichting is aan het realiseren van elke doelstelling. Dit, in combinatie met de waardering voor belang en urgentie van elke doelstelling, stelt het managementteam van de adviesgroep in staat prioriteiten te stellen: Welke oplossingsrichting eerst en welke later.

	Oplossing 1	Oplossing 2	Oplossing 3	Belang	Urgentie
Bijdrage van de oplossingsrichting aan de realisatie van het doel					
Stakeholder 1					
Doel 1.1	Hoog		Hoog	Essentieel	Hoog
Doel 1.2	Laag		Midden	Belangrijk	Hoog
Stakeholder 2					
Doel 2.1		Hoog	Midden	Belangrijk	Laag
Prioriteit van de oplossing	2	3	1		

Realisatieplan

Vervolgens zijn de kenmerken van de oplossingsrichtingen verdeeld over 4 kwartalen en stelde Claudia voor iedere oplossingsrichting een projectleider aan. Deze stelde een concreet projectplan op en presenteerde elk kwartaal de voortgang aan de adviesgroep.

Alle doelstellingen zijn gekoppeld aan indicatoren die aangeven wat de behaalde verbetering is. Dit geeft Claudia een ideaal instrument om te meten en te sturen op een succesvolle uitvoering van het jaarplan.

Conclusie

Een gedragen jaarplan, een instrument om de voortgang ervan te monitoren en bij te sturen en een set van prestatiecriteria om te beoordelen en te belonen: Dit zijn de voordelen die de adviesgroep Environmental Sustainability van Royal Haskoning heeft weten te realiseren met deze nieuwe aanpak voor het opstellen van een jaarplan. En last-but-not-least een gemotiveerde groep adviseurs, projectleiders en experts die er direct mee aan de slag willen.