

Fred Conijn

3-D-Sturing met AI

Duurzaam, Dynamisch & Datagedreven Sturen
met Kunstmatige Intelligentie

Colofon

Samenstellers en uitgever zijn zich volledige bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor (de gevolgen van) onvolkomenheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Dynamic Control
Sikkelkruid 39
3824PN Amersfoort
Uitgever: Fred Conijn

ISBN 978 90903 97115

NUR 801

© 2025 Dynamic Control

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, in fotokopie of anderszins zonder voorgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art.16 h t/m 16 m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor verschuldigde vergoeding te voldoen aan Stichting Reprorecht, Postbus 30360, 2130 KB Hoofddorp.

Correspondentie inzake overneming of reproductie richten aan: Dynamic Control, dynamic.control@ziggo.nl, Sikkelkruid 39, 3824 PN Amersfoort.

INHOUDOPGAVE

VOORWOORD	5
1. INTRODUCTIE	7
1.1 Duurzaam, dynamisch & datagedreven sturen	7
1.2 Verschillen traditionele en 3-D-Sturing	9
1.3 Aanpak 3-D-Sturing met AI	10
1.4 Theoretische verdieping	13
2. BEDRIJFSACTIVITEITENMODEL (BAM)	15
2.1 Managers met ego's creëren afstemmingsproblemen	15
2.2 Bedrijfsactiviteitenmodel voor MBO's (MORA)	15
2.3 Stappen bij het maken van een BAM	17
2.4 Tips bij het maken van een BAM	19
2.5 BAM wat heb je eraan	21
2.6 De BAM is echt anders	21
2.7 Theoretische verdieping	22
3. CONCRETISEREN DUURZAAMHEID	23
3.1 CSRD als inspiratie	23
3.2 De keten waarin wij opereren	25
3.3 Dubbele materialiteitsanalyse (DMA)	27
3.4 Betrekken belanghebbenden	29
3.5 Theoretische verdieping	30
4. GEDRAGSKADERS	31
4.1 Gedrag is vaag	31
4.2 Vier hefboomen van sturing	31
4.3 3-D-Sturingsysteem	33
4.4 Gewenst gedrag concretiseren	35
4.5 Gedrag beïnvloeden	37
4.6 3-D-Sturing op gedrag met gedragskaders	38
4.7 Theoretische verdieping	38
5. 3-D-STRATEGIEKAART	39
5.1 <i>Jumping to indicators</i>	39
5.2 De strategie verbindt	39
5.3 Ontwikkelen 3-D-Strategiekaart	41
5.4 Meetbaar maken van de strategie	43
5.5 Actiegerichte 3-D-Strategiekaart	45
5.6 Theoretische verdieping	45

6. 3-D-OPERATIONELE STURING	47
6.1 Gedachtengoed van Kaplan en Norton	47
6.2 3-D-Kaart voor operationele sturing in het onderwijs	49
6.3 Opstellen 3-D-Kaart voor operationele sturing	51
6.4 Oefening 3-D-Kaart voor sturing verkoopactiviteiten softwarebedrijf	53
6.5 3-D-Sturing begint op de werkvloer	54
6.6 Theoretische verdieping	54
7. STURINGSDIMENSIES	55
7.1 Bevredigen informatiebehoeften	55
7.2 Voorbeelden sturingsdimensies voor een onderwijsinstelling	57
7.3 Dimensies regelgeving, interne sturing, producten & diensten en marktsegmenten	57
7.4 Sturingsdimensies duurzaamheid	61
7.5 Theoretische verdieping	61
8. MEETWAARDEN EN DATACOMPONENTEN	63
8.1 Begrijpelijk maken voor een IT'er	63
8.2 Afpellen van indicatoren	63
8.3 Registreren voor sturing én regelgeving	64
8.4 Ontwikkelen 3-D-multidimensionale informatievoorziening	65
8.5 Theoretische verdieping	65
9. DATA ANALYTICS & BIG DATA	67
9.1 Jip en Janneke taal	67
9.2 <i>Descriptive, diagnostic, predictive en prescriptive analytics</i>	67
9.3 <i>Big data</i>	70
9.4 Exploreren en industrialiseren	73
9.5 Theoretische verdieping	74
10. KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE	75
10.1 DART analyse (Data, Algoritme, Rekenkracht & Toepassingen)	75
10.2 Kunstmatige intelligentie	77
10.3 Generatieve AI	78
10.4 <i>AI agent</i>	80
10.5 Theoretische verdieping	82
11 TOEPASSEN 3-D-STURING MET CHATGPT	83
11.1 <i>The proof of the pudding is in the eating</i>	83
11.2 Bedrijfsactiviteitenmodel ontwikkelen met ChatGPT: <i>prompt</i>	84
11.3 Instructie 1: BAM: Identificeren Level 1 activiteiten	86
11.4 Instructie 2: BAM: Onderscheiden primaire, primair ondersteunende en algemeen ondersteunende activiteiten	87
11.5 Instructie 3: BAM: Identificeren level 2 activiteiten	89
11.6 Ervaringen met ChatGPT bij het opstellen van de BAM	92

VOORWOORD

De afgelopen jaren heb ik genoten van het delen van ervaringen met deelnemers van de opleidingen die ik mag verzorgen voor NBA/Sijthoff Accountants Academy, NiVE, VRC en Alex van Groningen. Zeker als deelnemers aangaven dat zij het verschil konden maken met het toepassen van 3-D-Sturing. Het bewees dat 3-D-Sturing anders is dan traditionele sturing. Het werkt namelijk echt...

De focus van 3-D-Sturing ligt op de werkvloer. Daar vindt de realisatie plaats. Daar worden verbeteringen doorgevoerd. Door iets uit te proberen (exploreren). Het effect te meten met leidende indicatoren (*leading indicators*). Als het werkt wordt het doorgevoerd in het dagelijkse werk (industrialiseren). Dat verklaart ook mijn allergie voor het ophemelen van Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). Meestal zijn dat achterblijvende indicatoren (*lagging indicators*) die op een hoog en abstract niveau weergeven hoe de medewerkers 3 a 4 maanden geleden hebben gepresteerd. Oftewel ze zijn ongeschikt om op te sturen en alleen belangrijk voor een manager, zeker als zijn bonus ervan afhangt.

Sturen doe je op en met de werkvloer. Dat betekent dat het voor alle medewerkers duidelijk moet zijn hoe de strategie eruit ziet. Dat het duidelijk is wat dit voor hen betekent. Dat zij weten hoe zij een bijdrage kunnen leveren. Dat zij beschikken over het mandaat en de middelen om slagvaardig te acteren. Dat betekent ook dat zij gebruik kunnen maken van *data analytics*, *big data* en *AI*, als dat zinvol is. Het zijn belangrijke mijlpalen in de technologische ontwikkelingen waarmee wij te maken krijgen. Wij moeten dus weten wat is het, hoe we het kunnen gebruiken, wat ervoor nodig is en wat de beperkingen zijn.

Iedereen leert op zijn eigen manier. Mijn handicap is dat ik leer door het zelf te doen. Vandaar dat het laatste hoofdstuk ook gaat over mijn ervaringen met het toepassen van 3-D-Sturing met ChatGPT.

Het boek is geschreven voor DOENERS die 3-D-Sturing willen toepassen. Door zelf aan de slag te gaan, wordt je geconfronteerd met de 80/20 regel. Voor 80% van de gevallen biedt 3-D-Sturing praktische handvatten. Je ontdekt door het toepassen ook de grijze gebieden, waarvoor geen panklare oplossing bestaat. Met jouw eigen praktijkvoorbeelden, ontdek je samen met collega's, wat werkt en wat niet...

Ik wens jou heel veel succes met het toepassen van 3-D-Sturing. Ik ben heel benieuwd naar jouw ervaringen en stel het dan ook erg op prijs als je deze met mij wilt delen.

Fred Conijn, Amersfoort maart 2025.



1. INTRODUCTIE

1.1 Duurzaam, dynamisch & datagedreven sturen

Sturen op winstmaximalisatie op korte termijn is nog steeds cruciaal voor *private equity*. Bij heel veel organisaties, de zogenaamde *not-for-profit*, staat het maatschappelijk belang echter voorop. Ook bij veel familiebedrijven is winstmaximalisatie niet het hoofddoel. Uit hun manier van opereren blijkt dat goed werkgeverschap en maatschappelijk ondernemen belangrijk is. Door CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) worden bedrijven gestimuleerd na te denken over de impact die zij hebben op de wereld, v.w.b. milieu, sociaal en governance. Als hun medewerkers en klanten dit echt belangrijk (gaan) vinden is het niet alleen meer een kwestie van voldoen aan regelgeving. Duurzaamheid wordt dan een onderdeel van het bedrijfsmodel.

Dynamische sturing geeft antwoord op de vraag: hoe stel ik mijn mensen in staat snel en slagvaardig te acteren, zelf als omstandigheden ingrijpend zijn veranderd. Het vereist *empowerment*. Mensen op de werkvloer moeten in staat worden gesteld te acteren. Zij moeten beschikken over het juiste mandaat, spelregels, middelen en informatie. Daarnaast is het lerend vermogen van een organisatie en medewerkers cruciaal om slagvaardig te acteren. De organisatie moet zich flexibel ontwikkelen. Als de leerpunten van de één na laatste verandering zijn doorgevoerd, hoef je je alleen maar te concentreren op de impact van de laatste ingrijpende verandering. Als een ingrijpende verandering zich voordoet heb je niet meer de tijd om na te gaan denken welke informatie we op dat moment nodig hebben.

Datagedreven sturen betekent dat je op basis van het bedrijfsmodel bepaalt welke meetwaarden relevant zijn en vanuit welke bedrijfsmatigheden ze toegankelijk moeten zijn. Door te denken in data en drijfveren ontwikkel je een datafundament dat op transactioniveau alle belangrijke meetwaarden en bedrijfsmatigheden bevat. Zodat iedereen door te *slicen* en *dicen* kan beschikken over de informatie die ze nodig hebben.

Slagvaardig acteren is geen kwestie van snel doen wat er bij je opkomt.... Je moet beschikken over heldere spelregels zodat je kan inschatten welk gedrag gewenst is. Daarnaast heb je mandaat en middelen nodig om te acteren. Alleen dan kan een intentie leiden tot een effectieve actie, die past binnen de visie van de organisatie. Bovendien wordt er zo voor gezorgd dat medewerkers elkaar begrijpen en goed kunnen samenwerken. Bij middelen gaat het niet alleen om geld en menskracht. Het gaat ook over het beschikken over de juiste data. Zodat je in staat bent een inschatting te maken van de impact van een actie. Dit helpt om de juiste besluiten te nemen.



1.2 Verschillen traditionele en 3-D-Sturing

Wat is mis met traditionele sturing? Waarom zou ik overgaan op 3-D-Sturing? Hele terechte vragen die aanleiding zijn om de grootste verschillen op een rijtje te zetten.

Sturen op indicatoren \leftrightarrow Sturen op gedrag; veel organisaties stellen een strategie op, formuleren een aantal indicatoren en gaan dan aan de slag. Dit gaat heel snel en wordt daarom ook wel *jumping to indicators* genoemd. Focus ligt daarbij op het scoren & bevredigen van indicatoren. De reden waarom deze indicatoren worden gehanteerd, wat men er mee wil bereiken en met welk gedrag, is niet expliciet gemaakt. Het is dus niet duidelijk bij de betrokkenen. In een stabiele omgeving zal de impact van deze aanpak beperkt zijn. Als omstandigheden veranderen heb je echter een probleem. De verouderde indicatoren resulteren in ongewenst gedrag. Bij 3-D-Sturing richt je op het gewenste effect van het gedrag. Als de omstandigheden veranderen, kan je een inschatting maken hoe het gedrag moet aanpassen, om hetzelfde effect te bereiken. Dat geldt ook voor de indicatoren waarmee je het effect van het gewenste gedrag meet.

Sturen op afdelingen \leftrightarrow Sturen op activiteiten; ook het sturen op afdelingen is logisch. Je geeft managers targets en zij mogen bepalen hoe ze die gaan genereren. Dit leidt natuurlijk wel tot silovorming en focus op de eigen prestaties, waar ze op worden afgerekend. Bij het sturen op activiteiten wordt bepaald hoe een activiteit bijdraagt aan de realisatie van de strategie en hoe verschillende activiteiten elkaar kunnen versterken. Dit wordt geconcretiseerd met indicatoren per activiteit. Vervolgens wordt met oorzaak gevolg relaties vastgesteld wat de operationele drijfveren zijn. Bij een service organisatie bleek bijvoorbeeld de snelheid van het oplossen van een storing heel belangrijk te zijn voor de klanttevredenheid. Na een analyse van de drijfveren bleek echter dat het telefoontje van de receptioniste, waarin ze de klant informeerde hoe snel de storing opgelost zou zijn, ook belangrijk was voor de klanttevredenheid. Zo werd met data aangetoond hoe de telefoniste bijdroeg aan tevreden klanten.

Winst maximaliseren \leftrightarrow Duurzaam opereren; sturen op winst komt uit de tijd dat het vergroten van de aandeelhouderswaarde centraal stond. Door *privaty equity* partijen is het steeds verder doorgevoerd. Vanuit hun oogpunt is het ook heel normaal. Binnen zo'n kort mogelijke tijd zoveel mogelijk winst maken en daarna het desbetreffende bedrijf zo snel mogelijk verkopen. Wat daarna gebeurt is niet hun probleem. Voor elke normale organisatie is alleen sturen op winstmaximalisatie dom. Vanuit sturingsperspectief is winst een hele slechte indicator. Daarin komt immers alles samen. De winst kan wel zijn toegenomen, maar waar ligt dat aan? Zijn de kosten gedaald, hebben we meer verkocht en is dat knap, of hebben al onze concurrenten veel meer verkocht dan wij? De indicator winst geeft geen antwoord.

Bovendien vinden klanten en medewerkers duurzaamheid steeds belangrijker. Het wordt een selectiecriteria bij de keuze van een leverancier en een werkgever. Duurzame organisaties zijn dus aantrekkelijker en in staat meer winst te genereren. Door regelgeving zoals CSRD wordt bovendien steeds transparanter wie duurzaam is en wie niet.

Bevredigen informatiebehoefte ↔ Data gedreven werken; het is heel praktisch om te denken in de vorm van informatie. Het voorziet immers direct in de huidige behoefte van de manager. Het bevredigen van zijn informatiebehoefte heeft ook nadelen. Elke keer als de manager nieuwe vragen krijgt van zijn baas, of als hij zelf een ingeving heeft, kan je opnieuw aan de slag. Als de manager zijn behoeften niet goed formuleert, of als de controller ze niet goed interpreteert, is de informatie waardeloos. Als omstandigheden ingrijpend veranderen, beschikken de medewerkers niet over de benodigde informatie om slagvaardig te acteren. Tegen de tijd dat het systeem is aangepast, is de kans die zich voordeed al voorbij, of erger nog, is het kwaad al geschied.

1.3 Aanpak 3-D-Sturing met AI

Duurzaamheid staat door CSRD-regelgeving hoog op de agenda. De turbulentie vandaag de dag is niet nieuw. Het is het nieuwe normaal. Slagvaardigheid is cruciaal. Wie niet dynamisch opereert gaat failliet. Een datagedreven informatievoorziening helpt. Je kan signalen vroegtijdig oppakken. Bovendien, als omstandigheden ingrijpend veranderen, heb je geen tijd om nieuwe rapportages te gaan bouwen... Kortom duurzaam, dynamisch en datagedreven opereren is heel logisch, maar hoe pak je dat dan aan?

De focus op de werkvloer is uniek: 3-D-Sturing begint met een duidelijk beeld van wat wij doen op de werkvloer. De activiteiten staan centraal. Wat zijn onze primaire activiteiten en wat moeten wij doen om ons te onderscheiden. Voor een onderwijsinstelling is dat bijvoorbeeld uitvoeren van onderwijs, examineren & diplomeren, begeleiden van studenten en ontwikkelen van onderwijs. Als je dat heel goed doet, heeft het uiteindelijk impact op de instroom.

CSRD biedt praktische handvatten: CSRD is niet alleen een verplicht nummer. Het biedt praktische handvatten om aan de slag te gaan met duurzaamheid. Een mooi voorbeeld is de lijst met duurzaamheidsthema's. Daarbij wordt voor milieu, sociaal en governance thema's, subthema's en soms zelfs sub-subthema's of voorbeelden vermeld. In eerste instantie is zo'n lijst overweldigend. Dat verandert als je er door heen gaat en alles afstreept wat voor jou niet van toepassing is. Dan wordt het een mooi hulpmiddel om de impact van duurzaamheid te concretiseren voor jouw organisatie.

De strategie verbindt: Per bedrijfsactiviteit wordt bepaald hoe die bijdraagt aan de strategie en hoe activiteiten elkaar versterken. Om samenwerking te stimuleren wordt expliciet aangegeven wat we kunnen doen, zodat activiteiten elkaar versterken. Dit wordt vastgelegd op de strategiekaart. Het 'geven van een veilig gevoel' kan bijvoorbeeld een strategisch thema zijn voor een onderwijsinstelling. De vraag is dan hoe kan een docent die les geeft hieraan bijdragen. Wat blijkt, het goed structureren bij het uitvoeren van onderwijs geeft de student een veilig gevoel. Zo wordt het voor de docenten helder hoe zij een bijdrage kunnen leveren aan de strategie. Zeker als zij betrokken worden bij het bepalen op welke manier zij dat het beste kunnen doen tijdens hun lessen.

Voorspellen met oorzaak/gevolg relaties: De bijdrage aan de strategie wordt meetbaar gemaakt met indicatoren. Voor het veilig gevoel bij studenten, kan dit bijvoorbeeld blijken uit scores bij evaluaties. Tevens wordt bepaald hoe docenten geholpen kunnen worden bij het structureren. Een voorbeeld is het uitwisselen van ervaringen tussen docenten, dit is onderdeel van het leerperspectief. Het faciliteert een goede uitvoering van het echte werk, het zogenaamde procesperspectief. Dit heeft weer impact op het budget per opleiding, het financiële perspectief. Uiteindelijk heeft het ook impact op het klantperspectief, bijvoorbeeld in de vorm van de tevredenheid van studenten en toets resultaten. Door oorzaak/gevolg relaties tussen leer-, proces-, financieel en klantperspectief expliciet te maken, kunnen voorspellingen worden gedaan.

Data ontsluiten vanuit verschillende dimensies: Om slagvaardig te kunnen acteren moet je de belangrijkste gegevens vanuit verschillende invalshoeken kunnen ontsluiten. De vergelijking met een *pivot table* in excel spreekt veel controllers aan. Alleen gaat het nu niet om excel, maar om het informatiesysteem. Daar een datagedreven fundament voor ontwikkelen is andere koek. Het vereist een duidelijk beeld van de meetwaarden en bedrijfsdimensies die belangrijk zijn. Reguliere categorieën bedrijfsdimensies zijn: producten & diensten, klanten & markten, interne sturing en regelgeving. Voor een onderwijsinstelling is het aantal studenten bijvoorbeeld een belangrijke meetwaarde. Daarvan wil je weten welke opleidingen zij volgen (producten en diensten), hun leeftijd, regulier of beroepsonderwijs, en in welke sector (klanten en markten), welke locatie zij lessen volgen (interne sturing) en studieresultaten (regelgeving).

Kunstmatige intelligentie: Om optimaal gebruik te kunnen maken van de kansen die *high tech* biedt moet je een beeld hebben wat het omvat. Kunstmatige intelligentie is in dit kader een aansprekend voorbeeld. Het bestaat al sinds de jaren 50 van de vorige eeuw, nu is het opeens hot. Als je het wil gaan toepassen, moet je een beeld hebben welke data daarvoor nodig zijn. Wat er tegenwoordig met de algoritmes kan worden bereikt, welke rekenkracht dat vereist en welke praktische toepassingen er zijn.



Het begint met het eigen maken van de terminologie die wordt gebezigd en daar door heen prikken. Vervolgens nagaan wat we er mee kunnen doen op de werkvloer. Aantonen wat we ermee kunnen bereiken en wat de uitdagingen en beperkingen zijn. Door het samen te doen, is de eerste stap voor de implementatie al gezet. Medewerkers snappen dat het gewoon om data, algoritmes, rekenkracht en toepassingen gaat. En veel belangrijker ze ervaren de impact van de veranderingen en ook de voordelen die daaruit voortvloeien. Zeker als de werkdruk alleen maar toeneemt door gebrek aan arbeidskrachten, zal het als een hulpmiddel worden ervaren in plaats van een bedreiging.

3-D-Sturing... gewoon doen... 3-D-Sturing is geen tovermiddel. Door zelf aan de slag te gaan, wordt je geconfronteerd met de 80/20 regel. Voor 80% van de gevallen biedt 3-D-Sturing praktische handvatten. Je ontdekt door het toepassen ook de grijze gebieden, waarvoor geen panklare oplossing bestaat. Met behulp van de bedrijfsspecifieke praktijkvoorbeelden, ontdek je samen met collega's, wat werkt en wat niet...

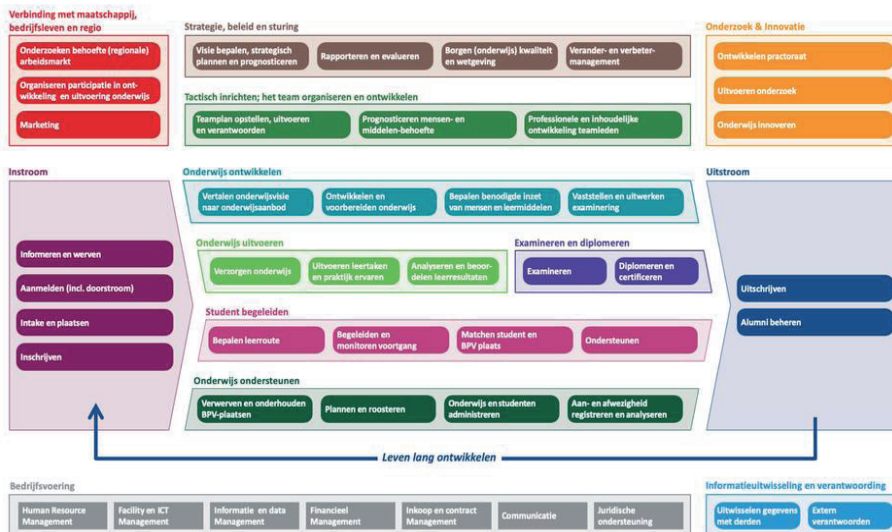
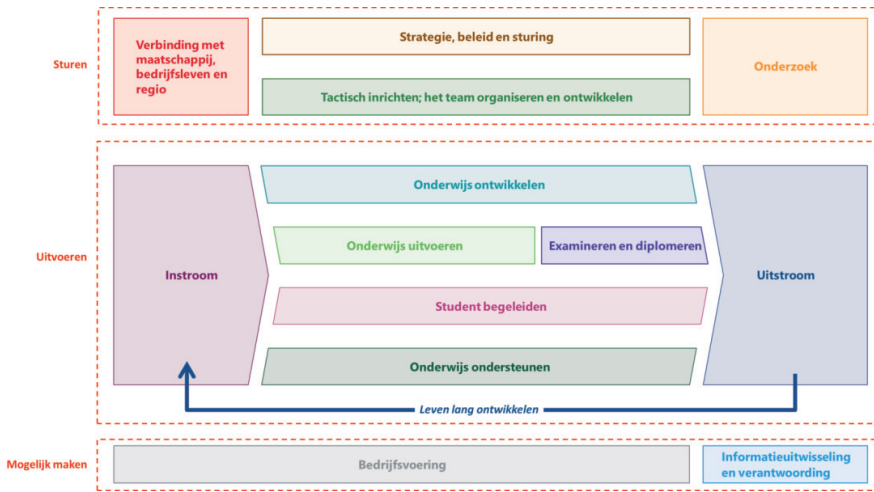
Vraagstukken en hulpmiddelen waarmee je aan de slag gaat:

- Wat zijn de belangrijkste bedrijfsactiviteiten en hoe versterken ze elkaar (Bedrijfsactiviteiten model)?
- Hoe maken we duurzaamheid tastbaar voor onze organisatie (CSRD handvatten)?
- Wat voor gedrag willen we op de werkvloer en wat zijn de spelregels? (3-D-Gedragskaders)
- Hoe draagt de werkvloer bij aan het succes van de organisatie en de realisatie van de strategie (3-D-Strategiekaart)?
- Aan welke knoppen kunnen wij draaien (3-D-Kaart voor operationele sturing)?
- Hoe maken wij data toegankelijk (datagedreven fundament van kritische meetwaarden en bedrijfsdimensies)?
- Welke mogelijkheden bieden *data analytics, big data & AI*?
- Wat heb je aan ChatGPT bij het toepassen van de 3-D-Aanpak?

1.4 Theoretische verdieping

Focus in dit boek ligt op het toepassen. Indien u zich verder wilt verdiepen in de theorie en modellen die daaraan ten grondslag liggen kan dat natuurlijk ook. Elk hoofdstuk sluit daarom af met een verwijzingen naar literatuur voor verdieping.

- Slagkracht, wendbaarheid en snelheid in strategie-executie worden steeds belangrijker, Hoofdstuk.1: Strategie = Executie (2017) Pijl, J.
- Wat is ervoor nodig om te slagen met Big Data, Hoofdstuk.6: Big data aan het werk, Davenport, T.
- Duurzaamheid levert concurrentievoordeel op, Hoofdstuk.1.2: Aan de slag met CSRD (2024): Conijn, F.
- Nut en noodzaak van dynamische sturing, Hoofdstuk.1: Dynamische sturing in turbulente tijden (2021): Conijn, F



2. BEDRIJFSACTIVITEITENMODEL (BAM)

2.1 Managers met ego's creëren afstemmingsproblemen

Dat klinkt cru, maar is logisch. Een manager kijkt het probleem vanuit zichzelf, zijn werkveld, zijn afdeling, zijn mensen. Hij bepaalt wat nodig is om succesvol te zijn. Veel managementproblemen ontstaan omdat de operatie niet goed is georganiseerd. Het begint met het goed inrichten van de samenwerking in de operatie. Dit moet op een natuurlijke manier gebeuren. Zonder de hobbels en belemmeringen, die afdelingen en managers creëren. Daarnaast moeten mensen op de werkvloer in staat worden gesteld, zelf te acteren als het niet loopt zoals verwacht en er interventies nodig zijn. Ze moeten beschikken over de middelen, het mandaat, de informatie en de spelregels om slagvaardig te kunnen acteren in de geest van de organisatie waarvoor zij werken.

Het begint dus met het denken vanuit de werkvloer. Kijk wat medewerkers kunnen beïnvloeden en bepaal wat zij nodig hebben om een bijdrage te leveren aan het succes van de organisatie. Dat klinkt mooi, maar hoe doe je dat?

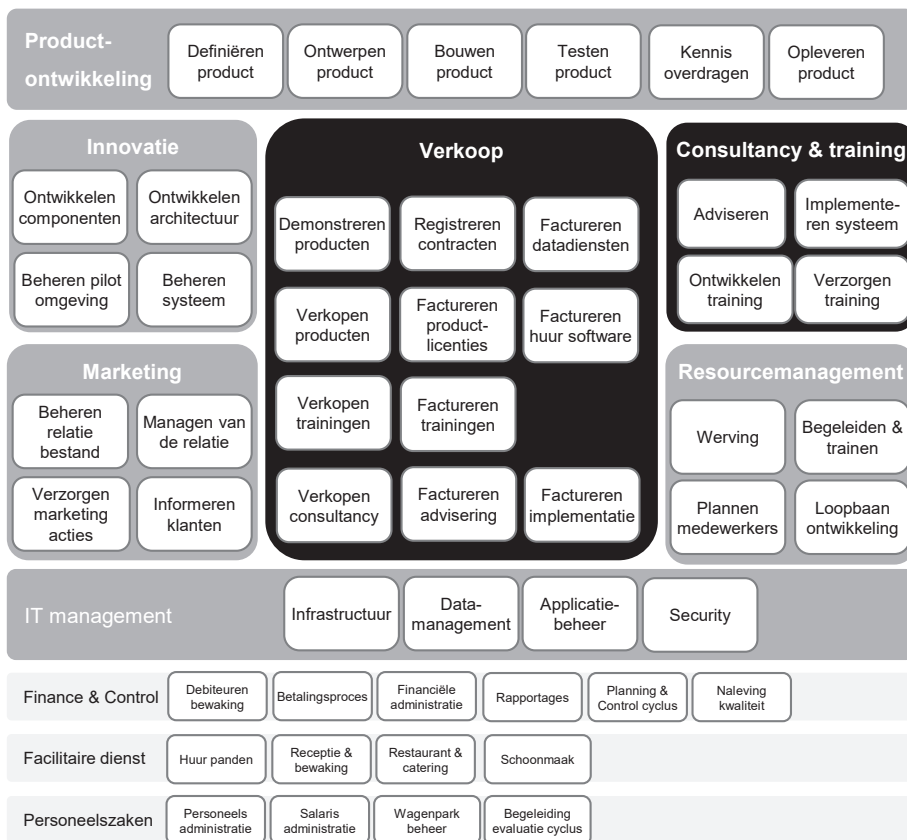
2.2 Bedrijfsactiviteitenmodel voor MBO's (MORA)

De eerste stap is simpel. Maak inzichtelijk wat de organisatie doet met een bedrijfsactiviteitenmodel (BAM). Hiernaast is gevisualiseerd hoe dat eruit kan zien voor een MBO onderwijsinstelling (bron:

<https://mbodigitaal.nl/mora/>)

Formeel is dit geen bedrijfsactiviteitenmodel. MORA, zoals het wordt genoemd, is de referentiearchitectuur voor de MBO-sector die duidelijk maakt hoe een MBO-school werkt. Net zoals de BAM toont MORA op één A-tje de essentie van alle activiteiten van een organisatie. De **primaire activiteiten** staan centraal. Bij een MBO zijn dit : onderwijs uitvoeren, examineren & diplomeren en studenten begeleiden. Daaromheen staan uitvoerende activiteiten die cruciaal zijn om de primaire activiteiten uit te voeren. Zij worden ook wel **primair ondersteunende activiteiten** genoemd. Zij zijn specifiek voor een MBO instelling. Het betreft onderwijs ontwikkelen, onderwijs ondersteunen en natuurlijk zorgen dat er instroom is en de uitstroom goed wordt verzorgd. Daarnaast zijn er **algemeen ondersteunende activiteiten**. In de MORA zijn dit: sturen, bedrijfsvoering, informatieverschaffing en verantwoording. Generieke ondersteunende activiteiten worden in de meest organisaties wel uitgevoerd, ter ondersteuning van de andere activiteiten.

De BAM geeft inzicht in alle belangrijke activiteiten. Waarbij de belangrijkste activiteiten centraal staan. Het toont de samenhang. Het stelt je in staat in te zoomen op de essentiële details, terwijl je ook de samenhang blijft zien.



De inhoud van de BAM staat los van hoe het is georganiseerd. Zowel een kleine gespecialiseerde MBO instelling met een vestiging in Amsterdam en Rotterdam, als een landelijke instelling met scholen in heel Nederland kan deze activiteiten uitvoeren.

De nadruk ligt in deze fase op de activiteiten. Hoe kan je die het beste regelen, zodat de samenwerking op een natuurlijke wijze tot stand komt. Je begint dus op de werkvloer. Vanuit de activiteiten onderwijs uitvoeren, examineren & diplomeren en studenten begeleiden bepaal je wat er nodig is om dat goed te doen in de filosofie van de school. Ondanks overeenkomsten in activiteiten kan de missie, visie, strategie van de instellingen immers aanzienlijk verschillen. Bovendien zal er verschil zijn in de vakken die worden onderwezen. Als het goed is staat de student daarbij dan centraal... Bij veel onderwijsinstellingen is dat inmiddels het geval. In de MORA wordt dit expliciet vermeld. Het Leven Lang Ontwikkelen vormt de verbindende schakel tussen de uitstroom (in het verleden) en de instroom (in de toekomst).

Er zijn echter nog steeds onderwijsinstellingen die vakgebieden, docenten die de vakken verzorgen en professoren, die onderzoek doen, centraal stellen. Organisatorisch betekent dit dat je start met versnippering, ingegeven door afdelingen en managers met hun eigen belangen.

2.3 Stappen bij het maken van een BAM

De eerste stap voor het maken van het BAM is het benoemen van de activiteiten op het hoogste niveau (level 1). Begin daarbij met de **primaire activiteiten**. In de BAM voor de softwareprovider (hiernaast weergegeven) betreft dat verkoop en consultancy & training. Vuistregels voor het identificeren van deze activiteiten voor een commerciële organisatie:

- Hier wordt het geld mee verdiend...
- Als je dit een week niet doet kost het geld...

Voorbeelden van vuistregels voor een onderwijsinstelling :

- Primaire waarde creatie: Deze activiteiten dragen rechtstreeks bij aan de missie en visie. Ze zijn gericht op het opleiden van vakmensen en het ondersteunen van bedrijven in de sector.
- Impact op stakeholders: De resultaten van deze processen hebben een directe impact op studenten, alumni, en de arbeidsmarkt.

Vervolgens worden de **primair ondersteunende activiteiten** benoemd. Dit zijn activiteiten die specifiek zijn voor dit bedrijf, of de bedrijfstak, en niet als primair worden aangemerkt. Bij de softwareprovider omvat dit productontwikkeling, innovatie, marketing, resource management en IT management. Dit zijn hele belangrijke activiteiten, maar als je het een week niet doet, kost het nog geen geld.

Het benoemen van **algemeen ondersteunende activiteiten** is eenvoudig. Dit zijn activiteiten die je gewoon goed moet doen. Ze zijn niet onderscheidend. Voor veel organisaties is dat het geval voor activiteiten m.b.t. Finance & Control, IT management, Facilitaire dienst en Personeelszaken. Bij een softwarebedrijf is IT management een specifiek ondersteunende activiteit. Dit is voor steeds meer sectoren het geval. Het primaire proces kan dan geen doorgang meer vinden zonder IT.

In de praktijk blijkt dat mensen moeite hebben om onderscheid te maken tussen primaire en primair ondersteunende activiteiten. Vaak vinden ze alles belangrijk. Het maken van onderscheid is echter een belangrijk element van de BAM. Door te bespreken wat primair is en wat primair ondersteund wordt helder welke activiteiten leidend zijn. Het maakt ook duidelijk hoe activiteiten afhankelijk zijn van elkaar en wat er moet gebeuren om ervoor te zorgen dat ze elkaar versterken.

Dit kan aan verandering onderhevig zijn. Werving en selectie, begeleiden, trainen van medewerkers en loopbaanontwikkeling waren bijvoorbeeld voor veel organisaties algemeen ondersteunende activiteiten. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt voor IT'ers beschouwt deze organisatie het als een primair ondersteunende activiteit. Als dat bij iedereen tussen de oren zit, is het ook helder dat medewerkers en managers hier energie insteken en het niet als corvee beschouwen.

Het beschrijven van activiteiten op level 2 is vaak een uitdaging. De meeste mensen weten niet echt wat andere afdelingen doen... Eigenlijk is dat heel triest, maar wel een heel duidelijk signaal van het silo denken. Een logische valkuil is dan ook het denken in afdelingen in plaats van activiteiten. Zeker omdat de kopjes op het niveau van level 1 activiteiten vaak aan afdelingen doen denken. Het BAM geeft echter aan wat er gebeurt, niet door wie, laat staan op welke afdeling het gebeurt. Dat is niet voor niets.

Allereerst om het silo denken te doorbreken. Het gaat niet om een afdeling maar de hele organisatie. Wat zijn de activiteiten, hoe hangen die samen en hoe kunnen ze elkaar versterken.

Ten tweede is hoe je iets organiseert van veel factoren afhankelijk, zoals bijvoorbeeld *span of control*, aantal medewerkers, locaties, tijdzones, klantcontacten et cetera, et cetera... Het BAM toont alleen wat je doet niet hoe je het organiseert. De activiteiten van een leasemaatschappij in Almere met honderden medewerkers in Almere is op hoofdlijnen hetzelfde als de start up in Mexico met 10 medewerkers. De organisatie is natuurlijk compleet anders.

Ten derde is het zo mogelijk om te focussen op de kritische primaire activiteiten. Het registreren van contracten en het factureren zijn bijvoorbeeld belangrijke level 2 activiteiten van de level 1 activiteit verkoop. Dat daar naast de verkoper, een juridisch medewerker en iemand van de administratie is betrokken maakt niets uit. Het staat los van afdelingen. Het is een belangrijke activiteit waar aandacht aan besteed moet worden.

2.4 Tips bij het maken van een BAM

Het BAM is een hulpmiddel om duidelijk te maken welke activiteiten wij uitvoeren. Het is dus een communicatiemiddel. Dat betekent dat je daar rekening mee houdt. Door zorgvuldig te kijken naar de grootte van de vakjes (zeker op level 2) en deze gestructureerd weer te geven, geeft de BAM de indruk dat er over nagedacht is. Is de presentatie slordig, dan is het tegenovergestelde het geval.

Plaats activiteiten op een logische plaats, zodat de lezer ze makkelijk kan vinden. De primaire activiteiten staan centraal. Daaromheen staan de primaire ondersteunende activiteiten die nodig zijn om te excelleren in het primaire proces. Onderaan staan de algemeen ondersteunende activiteiten. Op Level 2 niveau is het ook handig een logische chronologische volgorde te hanteren. Dit helpt je bij het identificeren van activiteiten op Level 2.

Gebruik verschillende kleuren voor primaire, primair ondersteunende en algemeen ondersteunende activiteiten. Dit kan met zwart, donkergrijs en licht grijs. Het kan ook met de bedrijfskleuren. Om zo aan te geven dat het bedrijfsspecifiek is. Elke activiteit een andere kleur, zoals bijvoorbeeld bij de MORA, resulteert in een vrolijk, kleurige plaat. Je verliest zo echter wel het onderscheid tussen primaire en andere activiteiten. Dat maakt niet alleen de toegankelijkheid van de plaat minder. De discussie over wat het allerbelangrijkste is en wat ondersteunend, wordt niet gevoerd. Dit is een belangrijk onderdeel van het opstellen van een BAM.

Als iets belangrijk is blijkt dat uit de omvang van het aantal vakjes op Level 2. Als het belangrijk is moet je meer elementen, activiteiten in dit geval, specifiek benoemen. Iemand die een BAM opstelt met 10 activiteiten op Level 2 voor Finance & Control activiteiten snapt blijkbaar heel goed wat Finance & Control doet. Hij heeft echter geen beeld wat echt belangrijk is en welke (deel)activiteiten belangrijk zijn in het primaire proces.

De tip 'formuleer level 2 activiteiten actief: met een werkwoord en zelfstandig naamwoord' lijkt in eerste instantie misschien kinderachtig. Vaak wordt volstaan met een zelfstandig naamwoord zoals bijvoorbeeld 'contractmanagement'. De vraag die ik dan heb is wat doe je dan met zo'n contract? Stel je het op, onderhandel je erover, zorg je dat het wordt getekend, of archiveer je de getekende contract zodat ze makkelijk zijn terug te vinden?.... De aard en impact van 'opstellen contract', is significant anders dan het 'archiveren contract'. Sterker nog, 'archiveren contract' komt waarschijnlijk niet voor als een aparte Level 2 activiteit in de BAM....

STAPPEN opstellen BAM:

- 1) Benoem activiteiten level 1: primair / primair ondersteunend / algemeen ondersteunend
- 2) Visualiseer deze op een logisch wijze op 1 A-4-tje
- 3) Beschrijf per activiteit onderliggen activiteiten (level 2)
- 4) Beoordeel de balans in de BAM: staan de primaire activiteiten centraal en zijn zij het meeste uitgewerkt?

UITDAGINGEN opstellen BAM:

- a) Denken vanuit afdelingen in plaats van activiteiten
- b) Moeite hebben met onderscheid te maken tussen primaire en primair ondersteunende activiteiten
- c) Identificeren activiteiten op level 2

TIPS opstellen BAM:

- a) Besteed aandacht aan structuur van vormgeving: grootte van vakken op Level 2, hoe ze onder elkaar staan e.d.
- b) Plaats activiteiten op een logische plaats
- c) Visualiseer primair, primair ondersteunend en algemeen ondersteunend met verschillende kleuren
- d) Benadruk de belangrijkste activiteiten door het aantal activiteiten op Level 2
- e) Formuleer Level 2 actief: met werkwoord en zelfstandig naamwoord

2.5 BAM wat heb je eraan

Het bedrijfsactiviteitenmodel (BAM):

- Is een krachtig communicatie middel dat heel herkenbaar is, ongeacht je rol of functie. Iedereen snapt 'activiteiten', je hoeft niet uit te leggen waar het om gaat.
- Toont de essentie en de samenhang tussen primaire, primair ondersteunende activiteiten en algemeen ondersteunende activiteiten op 1 A-4'tje
- Legt de nadruk op wat echt belangrijk is, de primaire activiteiten, en maakt duidelijk wat nodig is om daarin te excelleren, de primair ondersteunende activiteiten;
- Concretiseert wat er gebeurt op de werkvloer door hele concrete Level 2 activiteiten. Deze maken duidelijk wat met het kopje op Level 1 wordt bedoeld (Level 2 is nodig om Level 1 te begrijpen);
- Concretiseert de scope bij het doorvoeren van veranderingen, zoals bijvoorbeeld de implementatie van een systeem. Dat gebeurt door aan te geven welke activiteiten op level 2 worden geraakt en wat de impact is op de activiteiten die daardoor worden beïnvloedt;
- Biedt een kapstok voor essentiële details. Door kritische activiteiten en bedrijfsgebeurtenissen te identificeren kan daarop verder worden ingezoomd zonder de samenhang uit het oog te verliezen..

2.6 De BAM is echt anders

Kracht van BAM is zijn eenvoud en presentatie. Er worden alleen activiteiten weergegeven. Oftewel het dient één doel en doet dat heel goed. Tevens wordt expliciet aandacht besteed aan de presentatie. Deze is gericht op de gebruiker, zodat die, snel een beeld krijgt wat een organisatie doet en wat belangrijk is. Daarin verschilt de BAM van:

- Forrester *Capability Map*; de nadruk ligt hierbij op *capabilities*. Dit kunnen *capabilities* zijn waarin een onderneming zich moet onderscheiden. Deze zijn vaak onderdeel van de primaire activiteiten. De ondersteunende activiteiten ontbreken dan. Soms wordt de *capability map* gebruikt om in te zoomen op specifieke activiteiten zoals bijvoorbeeld de *IT Capability Map*.
- Bedrijfsprocesmodel van bijvoorbeeld de MORA (voor MBO) en HORA (voor Hoger onderwijs); met name de HORA besteed relatief veel aandacht aan sturende processen. Opstellen van beleid en plannen zijn aparte activiteiten op Level 2. In de BAM komen ze niet voor, of hoogstens als een algemeen ondersteunende activiteit. Uit de visualisatie (van met name de HORA) lijkt dat ze met name bedoeld zijn voor vakmensen zoals bijvoorbeeld IT'ers en projectmanagers. Het is de vraag in hoeverre bijvoorbeeld docenten de processen in de HORA herkennen.

- *Business Canvas Model* (Bedrijfsmodel): toont in één oogopslag de Strategische partners, kernactiviteiten, kernmiddelen, waardeproposities, klantrelaties, kanalen, klantsegmenten, klantenstructuur en inkomensstromen. Qua toegankelijkheid vertoont het dus overeenkomsten met de BAM. Het doel is echter anders. Het is bedoeld voor: *visionaries, game changers, and challengers to defy outmoded business models and design tomorrow's enterprises*. Dat laat onverlet dat je het heel goed kan gebruiken voor reguliere organisaties.

2.7 Theoretische verdieping

Focus in dit boek ligt op het toepassen. Indien u zich verder wilt verdiepen in de theorie en modellen die daaraan ten grondslag liggen kan dat ook.

Interessante sites en literatuur in dit kader:

- MORA: Hoofdprocesmodel volgens de referentiearchitectuur MBO:
<https://mbodigitaal.nl/mora/>
- HORA: Bedrijfsprocesmodel volgens de Hoger Onderwijs Referentie Architectuur:
https://hora.surf.nl/index.php/Hoger_Onderwijs_Referentie_Architectuur
- The anatomy of a capability map (2010), Forrester Research, Scott, J.
- The business model canvas, Business Model Generation (2010): Osterwalder A. & Pigneur Y.
- Aan de slag met het bedrijfsactiviteitenmodel, Hoofdstuk.A.1: Dynamische sturing in turbulente tijden (2021): Conijn, F

3. CONCRETISEREN DUURZAAMHEID

3.1 CSRD als inspiratie

Het is echt waar, regelgeving kan inspireren. Je moet er natuurlijk wel voor open staan. De vereisten in het kader van de CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) zijn uitgewerkt in de ESRS's (*European Sustainability Reporting Statements*). Net zoals velen, is het niet mijn hobby om regelgeving door te nemen. Het is wel nodig om uiteindelijk een duurzaamheidsverslag op te stellen. Wat mij daarbij opviel zijn de vele handvatten en voorbeelden die worden genoemd. Een mooi voorbeeld is de *Non-exhaustive list of factors to consider in Materiality Assessment* (ESRS.1:AR.16). Dit zogenaamde niet complete overzicht van factoren waarmee je rekening moet houden bij de materialiteitsbeoordeling is heel helder. Het toont 10 topics met 37 subtopics die soms weer worden geconcretiseerd in subsubtopics. Dit is in eerste instantie een overweldigend overzicht. Als je het doorneemt, om te kijken wat voor jouw organisatie belangrijk is, verschaft het inzicht. Een vaag onderwerp als duurzaamheid wordt opeens tastbaar door voorbeelden die voor jou relevant zijn. Het helpt bij het maken van de vertaalslag naar jouw eigen organisatie.

Door de voorbeelden en handvatten zijn de richtlijnen wel omvangrijk. De uitdaging is om door de bomen het bos te zien. In dat kader is een CSRD aanpak ontwikkeld. Deze start met het creëren van een duidelijk beeld van de bedrijfsspecifieke context. Dit zorgt ervoor dat degenen die aan de slag gaan met CSRD hetzelfde referentiekader hebben. Hierdoor is het mogelijk te focussen op de ESRS-vereisten die voor de eigen organisatie relevant zijn. Daarna kunnen verschillende teams parallel werken aan:

- Materialiteitsanalyse en risicomanagement: welke ESRS's zijn van toepassing en hoe wordt duurzaamheid onderdeel van de reguliere besturing?
- De informatievoorziening: welke data moeten wij registreren en hoe gaan we die ontsluiten?
- Beleid, acties en doelen: wat gaan wij (anders) doen om de duurzaamheidsdoelen te realiseren?
- Rapporteren: waar moeten wij rekening mee houden bij het ontwikkelen en vullen van de duurzaamheidsrapportage?

CSRD gaat over rapporteren. Er wordt gerapporteerd in hoeverre duurzaamheid een onderdeel is van de reguliere operatie. Enerzijds is het een kwestie van duurzaamheid toevoegen aan iets wat wij al doen. Er wordt al beleid, acties en doelen geformuleerd. Er is al een informatievoorziening, waarmee wordt gerapporteerd over de realisatie. Dit moet wel aangepast worden om duurzaamheid mee te nemen. Hoe deze aanpassingen eruit kunnen zien, blijken uit de handvatten en voorbeelden die in de ESRS's staan.