Deze toelichting hoort bij de scan rondom het Rummler-model. Per vraag in het model is een korte toelichting geschreven, zodat gebruikers een goed afweging kunnen maken over het gewicht dat ze aan een stelling geven.

Organisatie × Richten

1. Het is duidelijk voor welke klanten en behoeften onze organisatie er is.

Beoordeel of helder is wie de organisatie wil bedienen en welke behoefte zij voor deze klant vervult. Het gaat om een concrete klantgroep en om de waarde die de organisatie voor deze groep wil leveren. Bij een publieke organisatie kan het ook gaan om burgers, inwoners, patiënten of studenten.

Een opleider kan zich bijvoorbeeld richten op werkende professionals die zich willen ontwikkelen voor een volgende functie. Alleen zeggen dat de organisatie ‘onderwijs aanbiedt’ is dan te algemeen. Duidelijker is voor wie het onderwijs bedoeld is en welk resultaat deelnemers ermee willen bereiken.

2. De organisatie heeft duidelijke strategische keuzes en prioriteiten.

Kijk of de organisatie bewust heeft gekozen waar zij haar tijd, geld en aandacht op richt. Ook moet duidelijk zijn welke activiteiten minder belangrijk zijn of niet meer worden gedaan. Wanneer alles prioriteit heeft, zijn er in de praktijk geen echte prioriteiten.

Een organisatie kan bijvoorbeeld kiezen voor groei bij bestaande klanten en voorlopig geen nieuwe markten betreden. Medewerkers weten dan dat het verbeteren en uitbreiden van bestaande dienstverlening voorrang krijgt op het ontwikkelen van geheel nieuwe producten.

3. De strategie past bij ontwikkelingen buiten de organisatie en bij onze sterke en zwakke punten.

Beoordeel of de strategie aansluit op wat er in de omgeving gebeurt. Denk aan veranderende klantvragen, concurrentie, wetgeving, technologie en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Kijk daarnaast of de organisatie voldoende kennis, mensen, middelen en ervaring heeft om de strategie uit te voeren.

Een organisatie kiest bijvoorbeeld voor verdere digitalisering omdat klanten steeds vaker online geholpen willen worden. Die keuze is alleen realistisch wanneer de organisatie ook over voldoende digitale kennis, geschikte systemen en financiële middelen beschikt.

4. De gewenste resultaten van de organisatie zijn concreet en meetbaar gemaakt.

Kijk of de koers is vertaald naar resultaten waaraan je kunt zien of de organisatie vooruitgang boekt. Goede doelen maken duidelijk wat moet verbeteren, hoeveel verbetering gewenst is en binnen welke periode dit moet gebeuren.

‘Wij willen klantgerichter worden’ is bijvoorbeeld nog geen duidelijk resultaat. Een concreter doel is dat de klanttevredenheid binnen een jaar stijgt van 7,2 naar 8,0 en dat het aantal klachten met 20 procent daalt.

5. De koers en doelen zijn duidelijk bekend in de organisatie.

Beoordeel of medewerkers weten welke richting de organisatie kiest en welke doelen daarbij horen. Het is onvoldoende wanneer alleen de directie en het management de strategie kennen. Medewerkers moeten kunnen begrijpen wat de koers voor hun eigen werk betekent.

Medewerkers kunnen bijvoorbeeld in hun eigen woorden uitleggen welke drie doelen dit jaar het belangrijkst zijn. Ook kunnen zij aangeven hoe hun afdeling of functie aan deze doelen bijdraagt.

Organisatie × Inrichten

6. Alle functies die nodig zijn om de strategie uit te voeren, zijn aanwezig.

Kijk of de organisatie beschikt over de rollen, functies en kennis die nodig zijn om haar plannen waar te maken. Een ontbrekende functie kan ertoe leiden dat belangrijk werk blijft liggen of telkens informeel door anderen wordt opgepakt.

Een organisatie wil bijvoorbeeld sterk groeien, maar heeft niemand verantwoordelijk gemaakt voor verkoop en relatiebeheer. De strategie vraagt dan om activiteiten waarvoor in de organisatiestructuur nog geen duidelijke plaats bestaat.

7. Het werk is logisch verdeeld over afdelingen en functies.

Beoordeel of werkzaamheden zijn ondergebracht bij de afdeling of functie die daarvoor het meest geschikt is. De verdeling moet duidelijk zijn en onnodige overlap, gaten of dubbel werk voorkomen.

Bij een projectorganisatie moet bijvoorbeeld helder zijn welke taken bij verkoop, projectmanagement, engineering en uitvoering horen. Wanneer twee afdelingen dezelfde taak uitvoeren of juist naar elkaar wijzen, is het werk niet logisch verdeeld.

8. Informatie en werk stromen goed tussen organisatieonderdelen.

Kijk hoe werk en informatie van de ene afdeling naar de andere gaan. Let vooral op vertraging, ontbrekende gegevens, misverstanden en herstelwerk. Veel organisatieproblemen ontstaan op de grens tussen afdelingen.

Verkoop kan bijvoorbeeld een opdracht overdragen aan de uitvoering. Die overdracht verloopt goed wanneer afspraken, eisen, planning en financiële gegevens volledig en op tijd beschikbaar zijn.

9. Afdelingen weten wat zij van elkaar nodig hebben en moeten leveren.

Beoordeel of afdelingen duidelijke onderlinge afspraken hebben. Iedere afdeling is vaak zowel leverancier als klant van andere onderdelen. Daarom moet helder zijn welke informatie, kwaliteit en snelheid zij van elkaar mogen verwachten.

Productie kan bijvoorbeeld pas starten wanneer engineering complete en goedgekeurde tekeningen aanlevert. Engineering moet weten wat productie nodig heeft en productie moet duidelijk maken wanneer de informatie onvoldoende is.

10. De organisatiestructuur helpt om de strategie uit te voeren.

Kijk of de indeling in afdelingen, teams, managementlagen en verantwoordelijkheden past bij de gekozen koers. Een structuur die vroeger goed werkte, kan de uitvoering van een nieuwe strategie juist hinderen.

Een organisatie wil bijvoorbeeld meer klantgericht werken, terwijl iedere afdeling alleen wordt beoordeeld op haar eigen kosten en productie. De structuur en sturing maken samenwerking rond de klant dan moeilijker.

Organisatie × Verrichten

11. Afdelingen hebben doelen die aansluiten op de organisatiedoelen.

Beoordeel of de doelen van afdelingen een duidelijke bijdrage leveren aan de doelen van de hele organisatie. Afdelingsdoelen moeten elkaar versterken en mogen het gezamenlijke resultaat niet tegenwerken.

Wanneer de organisatie haar leverbetrouwbaarheid wil verbeteren, kunnen planning, inkoop en productie ieder een passend doel krijgen. Alleen sturen op een zo laag mogelijke voorraad kan dat organisatiedoel juist tegenwerken.

12. Het management volgt regelmatig de belangrijkste prestaties.

Kijk of het management beschikt over actuele informatie over resultaten en deze informatie ook bespreekt. Het gaat om een beperkte groep indicatoren die echt iets zeggen over de voortgang van de strategie.

Een managementteam kan bijvoorbeeld iedere maand levertijd, kwaliteit, marge, ziekteverzuim en klanttevredenheid bespreken. Alleen veel cijfers verzamelen zonder conclusies of acties is geen effectieve sturing.

13. Mensen, geld en tijd worden ingezet volgens de belangrijkste prioriteiten.

Beoordeel of de verdeling van capaciteit, budget en managementaandacht aansluit op de gekozen prioriteiten. Wat de organisatie belangrijk noemt, moet ook zichtbaar zijn in de inzet van middelen.

Innovatie kan bijvoorbeeld als belangrijk doel zijn benoemd. Dat wordt pas geloofwaardig wanneer medewerkers tijd krijgen om eraan te werken en er voldoende budget beschikbaar is.

14. Problemen tussen afdelingen worden actief opgelost.

Kijk of het management verantwoordelijkheid neemt voor problemen die meerdere afdelingen raken. Zulke problemen kunnen meestal niet door één team of leidinggevende alleen worden opgelost.

Verkoop en productie kunnen bijvoorbeeld regelmatig botsen over levertijden. Het management moet dan afspraken maken over planning, informatie en besluitvorming, in plaats van het probleem steeds bij één afdeling neer te leggen.

15. Het management stuurt tijdig bij als resultaten achterblijven.

Beoordeel of afwijkingen snel worden herkend, besproken en aangepakt. Goede sturing betekent dat het management zoekt naar oorzaken, besluiten neemt en volgt of maatregelen effect hebben.

Wanneer projecten structureel uitlopen, moet het management bijvoorbeeld onderzoeken waardoor dit ontstaat. Daarna kunnen capaciteit, planning, besluitvorming of werkwijzen worden aangepast.

Proces × Richten

16. De belangrijkste processen voor het uitvoeren van de strategie zijn benoemd.

Kijk of duidelijk is welke processen het meeste bijdragen aan de resultaten van de organisatie. Het gaat om complete werkstromen die vaak door meerdere afdelingen lopen.

Voor een productiebedrijf kunnen bijvoorbeeld productontwikkeling, offerte tot opdracht en opdracht tot levering belangrijke processen zijn. Een opleider kan denken aan ontwikkeling, werving, uitvoering en diplomering.

17. Voor elk belangrijk proces is duidelijk welk resultaat het moet opleveren en voor wie.

Beoordeel of ieder proces een herkenbare uitkomst heeft voor een interne of externe klant. Een opsomming van activiteiten is nog geen procesresultaat.

Het wervingsproces levert bijvoorbeeld geen gesprekken en formulieren op. Het gewenste resultaat is een geschikte medewerker die op het afgesproken moment kan starten.

18. Procesdoelen sluiten aan op de doelen van de organisatie.

Kijk of betere procesprestaties werkelijk bijdragen aan de doelen van de organisatie. Een proces kan efficiënt lijken, terwijl het weinig bijdraagt aan de gekozen strategie.

Wanneer snelle levering een belangrijk organisatiedoel is, moet het orderproces onder andere op doorlooptijd worden gestuurd. Alleen besparen op proceskosten kan de levering juist vertragen.

19. Procesdoelen sluiten aan op wat klanten nodig hebben.

Beoordeel of de doelen van het proces passen bij de verwachtingen van de klant. Denk aan kwaliteit, snelheid, betrouwbaarheid, gemak, prijs en persoonlijke aandacht.

Een klant kan vooral behoefte hebben aan een betrouwbare leverdatum. Een proces dat alleen op maximale snelheid is ingericht, kan dan alsnog slecht aansluiten wanneer de afgesproken datum vaak verandert.

20. Voor belangrijke procesresultaten zijn duidelijke prestatienormen afgesproken.

Kijk of concreet is bepaald wanneer een proces goed presteert. Een prestatienorm geeft een meetbare grens of verwachting voor bijvoorbeeld tijd, kwaliteit, kosten of aantallen.

Een organisatie kan bijvoorbeeld afspreken dat offertes binnen vijf werkdagen worden uitgebracht, dat maximaal 2 procent fouten bevat en dat minimaal 80 procent wordt geaccepteerd.

Proces × Inrichten

21. Van belangrijke processen is de hele werkstroom duidelijk.

Beoordeel of medewerkers het proces van begin tot eind kunnen overzien. Het moet duidelijk zijn welke stappen worden uitgevoerd, door wie en in welke volgorde.

Bij een klantorder moet bijvoorbeeld zichtbaar zijn wat er gebeurt vanaf de eerste aanvraag tot en met levering, facturatie en nazorg. Een beschrijving van slechts één afdeling geeft geen volledig procesbeeld.

22. Iedere processtap draagt bij aan het gewenste resultaat.

Kijk of iedere stap waarde toevoegt voor de klant of nodig is om kwaliteit, veiligheid of betrouwbaarheid te waarborgen. Overbodige stappen zorgen vaak voor vertraging en extra kosten.

Een extra goedkeuring kan bijvoorbeeld nuttig zijn bij grote financiële risico's. Wanneer die controle vrijwel nooit tot een aanpassing leidt, kan het ook een onnodige stap zijn.

23. Processtappen staan in een logische volgorde.

Beoordeel of werkzaamheden op het juiste moment plaatsvinden en goed op elkaar aansluiten. Een verkeerde volgorde leidt vaak tot wachten, dubbel werk en herstelwerk.

Inkoop kan bijvoorbeeld pas verantwoord bestellen wanneer duidelijk is wat technisch nodig is. Wanneer al eerder wordt besteld, bestaat het risico dat materialen later moeten worden aangepast of vervangen.

24. Overdrachten tussen teams of afdelingen verlopen zonder onnodig verlies of vertraging.

Kijk vooral naar momenten waarop werk, informatie of verantwoordelijkheid van de ene partij naar de andere gaat. Beoordeel of daarbij informatie verloren gaat, werk blijft liggen of fouten ontstaan.

Een project hoeft bijvoorbeeld niet meerdere dagen stil te liggen omdat bij de overdracht van verkoop naar uitvoering gegevens over planning, eisen of budget ontbreken.

25. Het proces kan goed werken zonder veel improvisatie of herstelwerk.

Beoordeel of het proces onder normale omstandigheden voorspelbaar werkt. Medewerkers moeten niet voortdurend zelf oplossingen bedenken voor ontbrekende informatie, fouten of onduidelijke afspraken.

Wanneer medewerkers dagelijks lijsten bijhouden buiten het officiële systeem of steeds collega's moeten bellen voor ontbrekende gegevens, wordt het proces door mensen gerepareerd.

Proces × Verrichten

26. Voor belangrijke processtappen zijn passende deeldoelen afgesproken.

Kijk of onderdelen van het proces eigen doelen hebben die bijdragen aan het totale procesresultaat. Deeldoelen moeten goed op elkaar aansluiten en mogen niet leiden tot ongewenst gedrag.

Engineering kan bijvoorbeeld worden beoordeeld op snelheid en kwaliteit. Alleen sturen op snelheid kan later extra fouten en herstelwerk in productie veroorzaken.

27. Er is iemand verantwoordelijk voor de prestaties van het hele proces.

Beoordeel of iemand overzicht houdt over het volledige proces, ook wanneer dit door meerdere afdelingen loopt. Deze persoon moet problemen tussen onderdelen kunnen bespreken en verbeteren.

Een proceseigenaar kan bijvoorbeeld verantwoordelijk zijn voor het hele proces van bestelling tot levering. Afdelingsmanagers blijven verantwoordelijk voor hun eigen medewerkers, maar de proceseigenaar bewaakt het gezamenlijke resultaat.

28. Procesprestaties en feedback van klanten worden regelmatig gevolgd.

Kijk of de organisatie zowel cijfers als ervaringen van klanten gebruikt om het proces te beoordelen. Alleen interne informatie geeft vaak een onvolledig beeld.

Een organisatie kan bijvoorbeeld doorlooptijd, fouten, klachten en klantwaardering volgen. Daardoor wordt zichtbaar of een proces intern efficiënt lijkt, maar door klanten toch als traag of onduidelijk wordt ervaren.

29. Het proces krijgt voldoende mensen, tijd, informatie en middelen.

Beoordeel of het proces over voldoende capaciteit en ondersteuning beschikt om de afgesproken prestaties te leveren. Een goed ontworpen proces kan alsnog slecht functioneren door een gebrek aan middelen.

Een planningsafdeling kan bijvoorbeeld geen betrouwbare planning maken wanneer actuele informatie over capaciteit, materiaal en voortgang ontbreekt.

30. Knelpunten in het proces worden structureel opgelost.

Kijk of de oorzaken van terugkerende problemen worden onderzocht en aangepakt. Een tijdelijke oplossing helpt op dat moment, maar voorkomt niet dat hetzelfde probleem opnieuw ontstaat.

Wanneer bij iedere overdracht gegevens ontbreken, kan een extra controle tijdelijk helpen. Een structurele oplossing is dat afspraken, systemen en verantwoordelijkheden bij de overdracht worden verbeterd.

Professional × Richten

31. Professionals weten welke resultaten zij moeten opleveren.

Beoordeel of medewerkers weten wat hun werk concreet moet opleveren. Een lijst met taken zegt nog niet welk resultaat van iemand wordt verwacht.

Een projectleider moet bijvoorbeeld niet alleen vergaderingen organiseren en planningen maken. Het verwachte resultaat is een project dat binnen afspraken over tijd, geld en kwaliteit wordt afgerond.

32. Professionals weten aan welke normen hun werk moet voldoen.

Kijk of medewerkers weten wanneer hun werk goed genoeg is. Denk aan eisen voor kwaliteit, snelheid, kosten, veiligheid, service en nauwkeurigheid.

Een medewerker van de klantenservice kan bijvoorbeeld weten dat vragen binnen twee werkdagen moeten worden beantwoord en dat de klant in één keer een volledig en begrijpelijk antwoord moet krijgen.

33. Hun doelen sluiten aan op de eisen van het proces.

Beoordeel of individuele doelen het totale proces ondersteunen. Wanneer medewerkers vooral op hun eigen resultaat worden gestuurd, kan dat nadelig zijn voor collega's of klanten verderop in het proces.

Inkoop kan bijvoorbeeld worden beoordeeld op prijs, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid. Alleen sturen op de laagste prijs kan leiden tot vertraging, slechte materialen en extra werk in productie.

34. Professionals weten welke prioriteiten gelden als werkzaamheden botsen.

Kijk of medewerkers weten welke keuze zij moeten maken wanneer tijd, kwaliteit, klantbelang en kosten met elkaar botsen. Zonder duidelijke prioriteiten maakt iedereen zijn eigen afweging.

Bij een spoedorder moet bijvoorbeeld duidelijk zijn of de leverdatum altijd voorrang krijgt of dat kwaliteit en veiligheid nooit mogen worden verlaagd.

35. Professionals begrijpen hoe hun werk bijdraagt aan het proces en de organisatie.

Beoordeel of medewerkers verder kijken dan hun eigen taak. Zij moeten begrijpen welke gevolgen hun werk heeft voor collega's, klanten en organisatiedoelen.

Een werkvoorbereider kan bijvoorbeeld begrijpen dat complete en tijdige informatie invloed heeft op de planning, productiekosten, leverbetrouwbaarheid en tevredenheid van de klant.

Professional × Inrichten

36. Taken en verantwoordelijkheden zijn logisch verdeeld over de verschillende rollen.

Kijk of duidelijk is wie welke werkzaamheden uitvoert en wie verantwoordelijk is voor het resultaat. Onduidelijkheid leidt vaak tot dubbel werk, gaten of discussies.

Bij een project moet bijvoorbeeld helder zijn welke besluiten de opdrachtgever, projectleider en inhoudelijk specialist nemen. Twee mensen kunnen niet zonder verdere afspraken tegelijk eindverantwoordelijk zijn.

37. Professionals hebben bevoegdheden die passen bij hun verantwoordelijkheden.

Beoordeel of medewerkers voldoende ruimte hebben om beslissingen te nemen die nodig zijn voor hun resultaat. Verantwoordelijkheid zonder bevoegdheid maakt goede uitvoering moeilijk.

Een projectleider kan bijvoorbeeld verantwoordelijk zijn voor de planning. Daarvoor moet hij ook invloed hebben op de inzet van medewerkers en op besluiten die de planning raken.

38. Het takenpakket bevat weinig werk dat afleidt van de belangrijkste bijdrage.

Kijk of medewerkers voldoende tijd kunnen besteden aan het werk waarvoor hun functie bestaat. Ondersteunende taken mogen de belangrijkste bijdrage niet voortdurend verdringen.

Een specialist kan bijvoorbeeld een groot deel van zijn tijd kwijt zijn aan administratieve handelingen die eenvoudiger kunnen worden ingericht of door een andere functie kunnen worden uitgevoerd.

39. Werkstappen en procedures zijn logisch en werkbaar.

Beoordeel of procedures medewerkers helpen om hun werk goed, veilig en betrouwbaar uit te voeren. Veel uitzonderingen, goedkeuringen of onduidelijke regels maken het werk onnodig ingewikkeld.

Een kleine aanpassing voor een klant hoeft bijvoorbeeld niet langs vijf leidinggevenden wanneer het risico beperkt is en duidelijk is wie hierover mag beslissen.

40. De werkomgeving is zo ingericht dat professionals hun werk goed kunnen doen.

Kijk breed naar systemen, apparatuur, informatie, werkplekken en praktische omstandigheden. De werkomgeving moet het gewenste gedrag ondersteunen.

Een medewerker kan bijvoorbeeld beschikken over een goed werkende laptop, toegankelijke informatie, passende software en een rustige plek voor werkzaamheden die veel concentratie vragen.

Professional × Verrichten

41. Professionals hebben voldoende informatie, middelen en tijd om hun doelen te halen.

Beoordeel of medewerkers daadwerkelijk in staat worden gesteld om de afgesproken resultaten te leveren. Een hoge verwachting is onredelijk wanneer belangrijke voorwaarden ontbreken.

Van een medewerker kan bijvoorbeeld snelle afhandeling worden verwacht, terwijl het systeem traag is, klantgegevens ontbreken en er onvoldoende bezetting is.

42. Professionals krijgen regelmatig duidelijke feedback op hun prestaties.

Kijk of medewerkers weten wat goed gaat, wat beter kan en hoe hun prestaties zich verhouden tot afspraken. Feedback moet tijdig en concreet zijn.

Een leidinggevende kan bijvoorbeeld maandelijks resultaten bespreken en tijdens het werk direct terugkoppeling geven. Eén algemeen beoordelingsgesprek per jaar geeft meestal te weinig richting.

43. Beloning en waardering ondersteunen het gewenste gedrag.

Beoordeel welke boodschappen medewerkers krijgen via salaris, beoordelingen, promoties, aandacht en waardering. Deze prikkels moeten passen bij het gedrag dat de organisatie vraagt.

Een organisatie kan samenwerking belangrijk noemen, terwijl alleen individuele omzet wordt beloond. Medewerkers krijgen dan in de praktijk het signaal dat het eigen resultaat belangrijker is dan het gezamenlijke resultaat.

44. Professionals hebben de kennis, vaardigheden en belastbaarheid die hun werk vraagt.

Kijk of medewerkers beschikken over de vakkennis en vaardigheden die nodig zijn. Beoordeel ook of de hoeveelheid en zwaarte van het werk op langere termijn haalbaar zijn.

Een medewerker kan bijvoorbeeld nieuwe taken krijgen waarvoor andere digitale vaardigheden nodig zijn. Scholing, begeleiding of een andere taakverdeling kan dan nodig zijn.

45. Professionals laten het gewenste gedrag zien en halen de afgesproken resultaten.

Beoordeel het uiteindelijke effect van doelen, inrichting en sturing. Het gaat zowel om zichtbaar gedrag als om de resultaten die dat gedrag oplevert.

Medewerkers kunnen bijvoorbeeld volgens de afgesproken werkwijze samenwerken, klanten goed informeren en tegelijkertijd voldoen aan eisen voor kwaliteit, snelheid en kosten.