ALIGNMENT FOR VALUE

I&M Academy for Information & Management

Leertafel Effectieve Strategie Implementatie

Leergang 2016

Succesfactoren en besturingsprocessen voor de verbinding van strategie en uitvoering.

Academy for
Information & Management
Alignment4Value

Nieuwe Prinsengracht 39
1018 EG Amsterdam
T (020) 625 18 35
E info@ienm.nl
W www.ienm.nl

Leertafel Effectieve Strategie Implementatie
een kenschets

De leertafel bestaat uit zeven bijeenkomsten en tussentijdse opdrachten onder begeleiding.

Harry van Irsel
Directeur van Alignment4Value
Initiatiefnemer van deze leertafel

Prof. dr. ir. Rik Maes
Oprichter Academy for Information & Management

Aanleiding voor de leertafel

70% van de organisaties slagen er niet in om hun strategie te implementeren en bestuurders vinden het lastig om hun bedrijfsvoering in lijn te brengen met de uitgestippelde strategie.

In de praktijk leven dan ook allerlei belangrijke vragen: Waarom slagen we er niet in om onze strategie te implementeren? Wij hebben toch heldere doelstellingen geformuleerd? Waarom blijft de operationele uitvoering daar bij achter? Waarom dragen medewerkers niet bij aan onze doelstellingen? Waarom sluiten projecten niet aan op onze strategie? Waarom slagen we er niet in de baten van projecten te verzilveren? Halen we de beoogde prestatieverbeteringen wel?

Kortom: waarom slagen we er niet in strategie en uitvoering met elkaar te verbinden? En hoe kunnen we hier verbetering in aanbrengen? Het oplossen van deze vraagstukken vraagt veel aandacht van bestuurders en managers om tot een goede strategie-implementatie te komen.

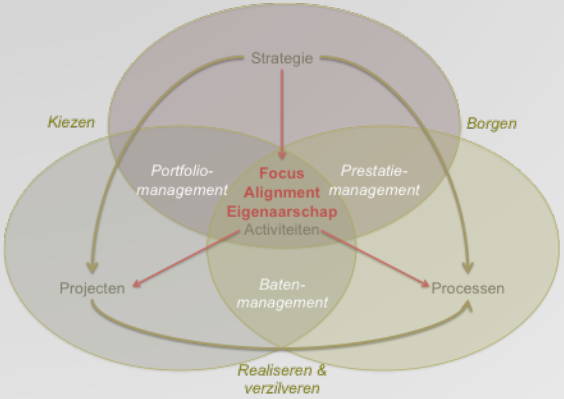
Wij geloven dat bestuurders en experts elkaar hierbij kunnen helpen. In de Leertafel Effectieve Strategie Implementatie bundelen we dan ook de expertise van hoogleraren, adviseurs en bestuurders om u een state of the art programma over strategie-implementatie aan te bieden. Het accent ligt op leren door discussie, toepassing en reflectie. Deelnemers worden uitgedaagd en begeleid om aangereikte kennis daadwerkelijk toe te passen in de eigen praktijk en daarop met elkaar te reflecteren. Zo creëren we een lerende gemeenschap, waarin deelnemers elkaar helpen om hun strategie beter te implementeren.

Vorm van de leertafel

De leertafel bestaat uit 7 bijeenkomsten (van 14.00-21.00 uur) en tussentijdse opdrachten onder begeleiding. Een sessie bestaat uit een inspirerende, uitdagende inleiding door een gerenommeerde spreker, met aansluitend uitwerking en toepassing van de inhoud op de praktijksituatie van de deelnemers (in klein groepsverband). Elke sessie wordt afgerond met praktische gevolgtrekkingen voor de deelnemers. De discussie over het praktisch nut van de aangereikte theorie kan worden voortgezet tijdens het diner, dat eindigt omstreeks 21 uur. Het diner is tegelijk een uitstekend moment voor het leggen van contacten, het terugblikken op vorige sessies, het aanreiken van thema's voor de komende sessies etc.

Tussentijds werken deelnemers individueel en onder begeleiding op afstand aan de vertaling van de uitkomsten van de sessie naar hun eigen handelingsrepertoire. Zij worden daarbij gedurende de leertafel 2 dagen op de eigen locatie begeleid. Deze begeleiding wordt verzorgd door adviseurs en ervaringsexperts op het gebied van strategie-implementatie. Ook de docenten zijn voor begeleiding beschikbaar.

De bijeenkomsten hebben het karakter van "Touch & Fly sessies." Tijdens de bijeenkomsten formuleren deelnemers doelstellingen voor het toepassen van de tot dan toe aangereikte theorie op de eigen strategie implementatie. Tussen de bijeenkomsten door werkt eenieder aan het bereiken van deze doelstellingen en de voortgang hiervan wordt besproken en geëvalueerd tijdens de eerstvolgende bijeenkomst. Uit de feedback van docenten en mede-cursisten volgen relevante tips en adviezen op basis waarvan weer nieuwe doelstellingen worden geformuleerd.
Verder wordt gestreefd naar het vormen van een lerende gemeenschap waarin deelnemers, hoogleraren, adviseurs en bestuurders elkaar helpen om tot een betere strategie-implementatie te komen.



Figuur 1.
Een kader voor strategie-implementatie

Academy for Information & Management

Voor wie?

De Leertafel Effectieve Strategie Implementatie is bedoeld voor professionals die zich herkennen in bovenstaande vragen en deel willen uitmaken van een lerende gemeenschap met collega bestuurders, managers en experts om over deze problematiek van gedachten te wisselen, elkaar te helpen en van elkaar te leren. Dit zal zeker bijdragen aan betere implementatie van uw strategie.

De leertafel is gericht op bestuurders, directeuren en CXO's (CEO, CIO, COO, CFO, CPO, CTO, CMO) die worden geconfronteerd met complexe vraagstukken op het snijvlak van strategie en operationele uitvoering.
Deelnemers zijn vanuit hun functie in staat om het geleerde gedurende de leertafel toe te passen in hun organisatie en daarop te reflecteren. Daarbij zijn de aspiraties, kennis en ervaring van de deelnemers van groot belang:

- Zij spelen een toonaangevende rol bij de implementatie van de strategie van hun organisatie (of willen die spelen).
- Zij zijn in staat om op HBO+ niveau (en met de nodige ervaring als bagage) actief bij te dragen aan het leerproces ter verbetering van de strategie-implementatie, zowel in hun organisatie als binnen de leertafel.
- Zij zijn in staat om te reflecteren op het eigen functioneren in de organisatie en in de Leertafel.
- Als voorbereiding op de leertafel voeren we met u een persoonlijke intakegesprek, waarin we uw ambities en leerdoelen verkennen en ingaan op de problematiek rond strategie-implementatie in uw organisatie. De docenten kunnen op deze manier inspelen op uw leerdoelen en specifieke vraagstukken.

Propositie/doelstelling van de leertafel

Nadat u deze leertafel heeft gevolgd, heeft u significante vorderingen gemaakt met de implementatie van uw strategie omdat u:

- eigenaarschap voor strategie-implementatie ontwikkelt;
- uw bedrijfsvoering in lijn brengt met uw strategie, waardoor u een context creëert die het gedrag van uw medewerkers richt op het bereiken van uw strategische ambities;
- focus aanbrengt op een beperkt aantal initiatieven en activiteiten;
- commitment en discipline kweekt om deze succesvol af te ronden;
- met behulp van batenmanagement de baten van deze initiatieven verzilvert;
- prestatiemanagement zo invoert dat uw medewerkers zich daadwerkelijk eigenaar voelen van beoogde prestatieverbeteringen en zo beoogde resultaten behalen;
- leert balanceren tussen snelheid en samenhang en tussen exploiteren en exploreren;
- uw organisatie beter weet te positioneren binnen haar ecosysteem.

Een kader voor strategie-implementatie

Strategie-implementatie draait om het verbinden van strategie en uitvoering. In de uitvoering onderscheiden we eenmalige activiteiten (projecten) en structurele activiteiten (processen). De leertafel bevindt zich op het snijvlak van strategie, projecten en processen. Dit wordt weergegeven in figuur 1.

Op basis van deze figuur onderscheiden we drie kritieke succesfactoren (focus, alignment en eigenaarschap) en drie strategische besturingsprocessen (portfolio-, baten- en prestatiemanagement) die bijdragen aan betere strategie-implementatie.

Drieluik over kritieke succesfactoren

We beginnen met 3 bijeenkomsten over succesfactoren bij strategie-implementatie. In de bijeenkomst over eigenaarschap leert u hoe mensen intrinsiek gemotiveerd raken om bedrijfsactiviteiten uit te voeren in lijn met de strategie; in de bijeenkomst over focus leert u hoe u met een inspirerend toekomstbeeld focus kunt aanbrengen in uw bedrijfsactiviteiten; in de bijeenkomst over alignment leert u hoe u deze activiteiten zo kunt organiseren dat ze bijdragen aan het realiseren van dat toekomstbeeld.

Drieluik over strategische besturing

De besturing van de activiteiten (projecten en processen) moet zo worden ingericht dat zij effectief bijdragen aan uw strategische doelstellingen. Deze besturing krijgt vorm in portfolio-, baten- en prestatiemanagement.

In de bijeenkomst over portfoliomanagement leert u projecten te kiezen die goed aansluiten op uw strategie (doing the right things). In de bijeenkomst over batenmanagement leert u hoe u de baten van deze projecten kunt verzilveren (doing things right). Daartoe moet de aandacht verschuiven van het opleveren van producten (de focus van klassiek projectmanagement) naar waardecreatie door batenrealisatie. In de bijeenkomst over prestatiemanagement leert u om een strategiekaart te maken die uw strategische doelstellingen vertaalt naar operationele doelstellingen. Zo weet iedereen wat hij of zij moet bijdragen aan de realisatie van de strategie en worden prestatieverbeteringen geborgd in de operationele uitvoering.

Ecosystemen als basis voor snelheid en samenhang

Effectieve strategie-implementatie vraagt om snelheid en samenhang. Aan de ene kant is snelheid vereist om uw organisatie tijdig aan te passen aan ontwikkelingen in uw omgeving. U moet voorkomen dat uw strategie al is achterhaald tegen de tijd dat zij is geïmplementeerd. Aan de andere kant dient er samenhang te bestaan tussen strategie, structuur, cultuur en systemen. Hiermee richt u uw bedrijfsactiviteiten op het bereiken van uw strategische ambities. Samenhang creëren kost echter wel tijd.

Het bovenstaande leidt tot een lastig spanningsveld tussen snelheid en samenhang. Samenhang (tussen strategie, structuur, cultuur en systemen) is nodig om een strategie te implementeren; snelheid is nodig om de organisatie tijdig aan te passen aan de omgeving. Dit vraagt om organisaties die zowel kunnen exploiteren als exploreren (duovaardige organisaties). U leert hoe ecosystemen de kans bieden om deze duovaardige organisaties vorm te geven. Ook wordt de vraag beantwoord welke invloed dergelijke ecosystemen hebben op strategievorming en strategie-implementatie.

Het programma

Onderstaand vindt u de thema's van de leertafelsessies en de sprekers die tijdens de sessies hun kennis en inzichten met u zullen delen. Iedere sessie zal er, naast ruimte voor uw eigen input en de vertaling van de inhoud naar uw eigen praktijk, zowel aandacht besteed worden aan theoretische kennis als aan de praktische toepassing hiervan in de vorm van een workshop. Iedere sessie wordt tevens ondersteund door literatuur. Dit hele pakket wordt u door de opleiding aangereikt, u hoeft dit niet zelf aan te schaffen.

Hans van der Loo
Zelfstandig
Adviseur

Prof. dr. Aimé Heene
Professor
Universiteit van Gent

Frans van Loef
Directeur
Freecapacity

Prof. Simonne Vermeylen
Docent
KU Leuven

Huub Baijens
Zelfstandig adviseur

Gerrit Ruitinga
Voormalig CEO Q8

Bijeenkomsten

Bijeenkomst 1: Eigenaarschap

- Hoe maakt uw organisatie energie vrij om uw strategie te implementeren?
- Welk concurrentievoordeel levert eigenaarschap op in termen van energie, gewenst gedrag en aantoonbare prestaties?
- Hoe kunt u eigenaarschap bevorderen om meer vaart te maken met vernieuwing van uw organisatie en prestatieverbetering?
- Wat kunt u morgen doen om het eigenaarschap binnen uw organisatie te bevorderen (inspireren, ruimte creëren, faciliterend organiseren, commitment opbouwen en feedback geven?

Spreker: Hans van der Loo, zelfstandig adviseur en auteur van Energy Boost, Vaart maken en Kus de visie wakker. Harry van Irsel, directeur van Alignment4Value en initiatiefnemer van de leertafel, zal vooraf een korte introductie geven van de leertafel. Literatuur: Energy Boost voor jezelf, je team en je organisatie: Presteren omdat je er zin in hebt, van Hans van der Loo.

Bijeenkomst 2: Focus

- Hoe stelt u inspirerende doelen?
- Hoe bepaalt u welke activiteiten daaraan bijdragen?
- Hoe maakt u capaciteit vrij om deze activiteiten uit te voeren?

Spreker: Frans van Loef, directeur van Freecapacity en auteur van het boek Stoppen met stapelen. Literatuur: Stoppen met stapelen: Waarom zoveel organisaties overbelast zijn en hoe je dat voorkomt, van Frans van Loef.

Bijeenkomst 3: Alignment

- Hoe organiseert u de activiteiten zo dat zij optimaal bijdragen aan uw doelen?
- Hoe worden structuur, cultuur en systemen in lijn gebracht met uw strategie?
- Hoe vindt u de balans tussen exploitatie (het bestaande business model exploiteren) en exploratie (innoveren naar een nieuw business model)?

Spreker: Prof. em. dr. Aimé Heene, buitengewoon hoogleraar aan de Universiteit van Gent en auteur van diverse boeken over strategie. Literatuur: Strategy Execution: Translating Strategy into Action, van Andrew MacLennan.

Bijeenkomst 4: Portfoliomanagement en batenmanagement

- Hoe stelt u een portfolio van projecten samen die uw strategie optimaal ondersteunt? (doing the right things).
- Hoe verzilvert u de baten op de projecten en programma's die uit uw strategie voortvloeien (doing things right)?
- Welke rol spelen batenkaarten en batenrealisatieplannen bij het verzilveren van de baten?

Spreker: Harry van Irsel, directeur van Alignment4Value en initiatiefnemer van deze leertafel. Literatuur: Benefits Realisation Management, van Gerald Bradley.

Bijeenkomst 5: Prestatiemanagement

- Hoe verbindt u strategische en operationele doelstellingen?
- Hoe realiseert u deployment van uw strategie?
- Hoe realiseert u de beoogde prestatieverbeteringen?
- Welke rol spelen strategiekaarten bij het bewaken van de voortgang van uw strategie-implementatie?

Spreker: Prof. Simonne Vermeylen, docent Strategisch Management, Faculteit Economie en Bedrijfskunde KU Leuven, Campus Brussel; Strategy Consultant en medeauteur van het boek 'Systemisch performance management'.
Literatuur: Systemisch Performance Management: Met mensen naar duurzame verandering, van Dries van Nieuwenhuyse, Simonne Vermeylen en Philippe DeVos.

Bijeenkomsten en praktische Informatie

Kloosterhotel ZIN

Academy for Information & Management

Nieuwe Prinsengracht 39
1018 EG Amsterdam
T: 020-6251835
E: info@ienm.nl
W: www.ienm.nl

Bijeenkomst 6: Ecosystemen

Strategievorming en strategie-implementatie vinden in toenemende mate plaats in netwerken en bijbehorende ecosystemen. Dat werpt een nieuw licht op de vraagstukken rond strategie-implementatie. Deze avond staan de volgende vragen centraal.

- Welke consequenties hebben ecosystemen voor strategievorming en strategie-implementatie?
- Hoe helpen ecosystemen om een goede balans tussen exploitatie en exploratie te vinden?
- Hoe helpt de theorie over ecosystemen om de balans tussen samenhang en snelheid te vinden?

Spreker: Prof. dr. ir. Rik Maes, emeritus hoogleraar UvA en oprichter van de Academy for Information & Management.
Literatuur: The Keystone Advantage: What the new dynamics of business ecosytems mean for strategy, innovation and sustainability, van Marco Iansiti en Roy Levien.

Bijeenkomst 7: Rondetafelgesprek

- Wat hebben we geleerd?
- Welke zaken staan nog open?
- Hoe kunnen we elkaar helpen de laatste barrières rond onze strategie-implementatie te slechten?

Gefaciliteerd door: Gerrit Ruitinga, voormalige CEO Q8, Huub Baijens, zelfstandig adviseur, en Harry van Irsel, directeur van Alignment4Value.

Certificering

Na succesvolle afronding ontvangt de deelnemer een certificaat. Toetsing gebeurt middels een paper over de praktijkopdracht (toepassing van de inhoud van de leertafel op de eigen praktijk) en actieve deelname aan de opleiding.

Locatie

- Academy for Information & Management, Nieuwe Prinsengracht 39
  1018 EG Amsterdam
- Kloosterhotel ZIN, Boxtelseweg 58
  5261 NE Vught
- Boordhuys, Boord 37
  5674 NB Nuenen

Al deze locaties zijn geschikt voor actieve werkvormen en bieden bovendien een ontmoetingsplaats voor academici en professionals uit de overheid en het bedrijfsleven.

Kosten voor deelname aan de leertafel

De prijs voor deelname aan de Leertafel Effectieve Strategie Implementatie bedraagt € 7.500 per deelnemer excl. BTW. Dit bedrag is inclusief opleidingsmateriaal, toegang tot een elektronische leeromgeving en eten en drinken tijdens de bijeenkomsten. Daarnaast zijn 2 dagen begeleiding inbegrepen door ervaren adviseurs die u helpen bij de toepassing van de inhoud van de leertafel in uw organisatie.

Mogelijkheden voor in-company leertafel

U kunt de Leertafel Effectieve Strategie Implementatie ook in-company afnemen. Aan een in-company leertafel kunnen maximaal 15 mensen deelnemen.
De kosten van een in-company leertafel bedragen € 50.000,- (excl. BTW).
Dit bedrag is inclusief opleidingsmateriaal, toegang tot een elektronische leeromgeving en een dag begeleiding van de groep per bijeenkomst. Het bedrag is echter exclusief verblijfs- en arrangementskosten. Er wordt aangenomen dat u zelf verblijf en arrangement verzorgt.

Inschrijving

U schrijft zich in door het bijgevoegde aanmeldingsformulier in te vullen en op te sturen naar het (e-mail)adres dat hiernaast vermeld staat van de Academy for Information & Management.

Vergaderzaal Boordhuys

ALIGNMENT FOR VALUE

Academy for Information & Management

AANMELDINGSFORMULIER LEERTAFEL EFFECTIEVE STRATEGIE IMPLEMENTATIE LEERGANG 2016

PERSOONLIJKE GEGEVENS

Naam:

Voornamen:

Roepnaam:

Adres:

Postcode: Woonplaats:

Telefoon privé: Mobiel:

Email privé:

Geboortedatum: Geboorteplaats:

HOOGST GENOTEN OPLEIDING

Studierichting:

Instelling:

Plaats:

Periode:

Diploma: ja / nee

HUIDIGE WERKGEVER

Bedrijf:

Uw functie:

Adres:

Postcode: Plaats:

Telefoon werk:

Email werk:

ALIGNMENT FOR VALUE

I&M Academy for Information & Management

INSCHRIJVING

□ Leertafel Effectieve Strategie Implementatie: € 7.500,-
Dit bedrag is excl. BTW, inclusief opleidingsmateriaal, toegang tot een elektronische leeromgeving en diners tijdens de opleiding.

□ Ik verklaar mij akkoord met de voorwaarden omtrent betaling en annulering zoals hieronder omschreven.
VOORWAARDEN: U krijgt schriftelijk bericht van toelating tot de opleiding. Acht dagen na ontvangst van dit bericht wordt uw deelname als definitief beschouwd. Bij annulering na de gestelde termijn blijft het volledige bedrag verschuldigd. U kunt alleen schriftelijk per aangetekende post annuleren. Betaling dient te geschieden vóór aanvang van de opleiding.

FACTUURADRES

Bedrijf / Organisatie:

Contactpersoon:

Functie:

Factuuradres:

Postcode: Plaats:

Uw eventuele factuurcode:

Telefoon:

Datum: Handtekening:

AKKOORD DEELNEMER

Plaats:

Datum:

Handtekening deelnemer: