

Strategisch alignmentonderzoek: wat, hoe en waarom

Internal Audit van zorgverzekeraar Coöperatie VGZ heeft de Internal Audit Innovation Award 2016 gewonnen met de innovatieve aanpak voor het strategisch alignmentonderzoek. In dit artikel wordt uitgelegd wat de meting inhoudt, hoe deze is uitgevoerd en staan we stil bij de rol van Internal Audit hierbij.

Strategisch alignment betreft het gedeelde beeld en gemeenschappelijk begrip van de strategie van een bedrijf. Alignment is belangrijk omdat het aangeeft of en in welke mate medewerkers achter de gekozen strategie staan en hoe goed de strategie gezamenlijk wordt uitgevoerd. Als de strategie goed wordt uitgevoerd, wordt een bedrijf beter in staat gesteld om maximale resultaten te boeken.

Hoe is strategisch alignment gemeten?

Het strategisch alignmentonderzoek binnen Coöperatie VGZ (VGZ) is uitgevoerd door de afdelingen Internal Audit en Corporate Affairs in samenwerking met S-ray diagnostics aan de hand van hun S-ray scan.¹ Deze samenwerking kwam tot stand doordat VGZ in contact is gekomen met S-ray diagnostics, hun tools en werkwijze. Een tweede aanleiding was de wens van VGZ om een strategie-audit uit te voeren. Vervolgens is het onderzoek opgepakt door Internal Audit en Corporate Affairs. Corporate Affairs heeft het verhaal van de strategie verteld en Internal Audit heeft gemeten en inzicht gegeven of wat VGZ vertelt, ook in de praktijk plaatsvindt.

Strategisch alignmentmeting binnen VGZ

In 2015 is de eerste meting uitgevoerd, de nulmeting. Vervolgens is begin 2016 een vervolgmeting uitgevoerd en wordt tot en met 2019 ieder jaar een volgende meting uitgevoerd. Iedere medewerker van VGZ heeft een uitnodiging gekregen om mee te doen aan de meting door middel van het invullen van een online vragenlijst. In deze vragenlijst wordt de persoonlijke mening over de strategie van VGZ uitgevraagd. Hierbij moet de medewerker aangeven wat hij denkt dat het best is voor VGZ in zijn geheel, dus voor de hele organisatie en niet wat het best is voor de medewerker persoonlijk of zijn eigen team.

In de vragenlijst wordt onderscheid gemaakt naar het wat, hoe en waarom:

- Wat wil VGZ bereiken: de doelen.
- Hoe kan VGZ haar doelen bereiken: de keuzen.
- Waarom doelrealisatie belangrijk is voor VGZ: de waarden.

Door Corporate Affairs is de strategie van VGZ onderverdeeld naar 10 doelen en 10 keuzen. De waarden die zijn gebruikt in het onderzoek zijn de 10 bedrijfswaarden (zie tabel 1).

Presentatie van de resultaten

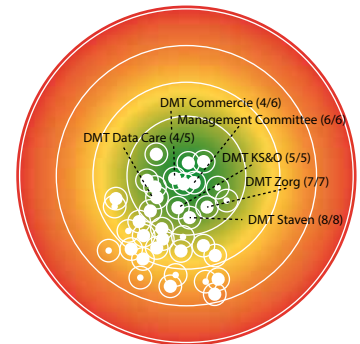
De resultaten worden op vier manieren gepresenteerd voor zowel de doelen, keuzen en waarden.

1. *Totaal alignment map* – *alignment tussen teams* toont de alignment tussen de teams (zie *figuur 1*). Het visualiseert hoe de teams ten opzichte van elkaar staan in hun strategische opvattingen over de doelen, keuzen en waarden. Het bestuur van VGZ, het MC, staat centraal. Elk team wordt weergegeven met een bol en deze bol heeft een zekere vulling. Een lege(re) bol is een team met lage(re) team alignment. En een volle(re) bol is een team met een hoge(re) team alignment.
2. *Team alignment map* toont de alignment *binnen* een team (zie *figuur 2*). Het visualiseert hoe individuele teamleden ten opzichte van elkaar staan in de strategische opvatting over de doelen, keuzen en waarden. Elk teamlid wordt weergegeven door middel van een lijn. Hoe verder de lijnen uit elkaar staan hoe lager het team alignment. Daarnaast wordt in deze map het alignment weergegeven door een percentage tussen de 0% (disalignment) en 100% (volledig alignment). Een percentage van 75% of hoger duidt op een sterk alignment.
3. *Team alignment content map* toont de *inhoud* van het team alignment (zie *figuur 3*). Het visualiseert over welke prioriteitstelling van doelen, keuzen en waarden de teamleden het onderling het meest eens zijn. Het gaat om een gemiddelde teammening.
4. *Totaal alignment map – trekkkrachten* geeft de belangrijkste 'krachten' die de gemeten alignment verklaren weer (zie *figuur 4*). Dit zijn de doelen, keuzen en waarden die maken dat teams op afstand liggen van het MC (centrum). Hoe langer een pijl hoe sterker het doel, de keuze of de waarde de teams uit elkaar trekt en op afstand brengt. Het zijn deze pijlen die aangeven waarover de meningen het sterkst verschillen en het minst verbinden.

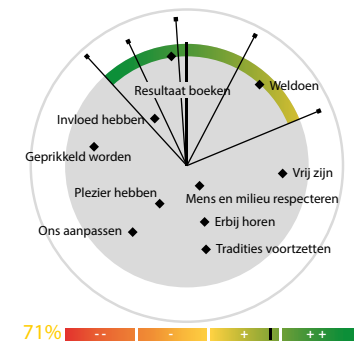
Uiteindelijk deed in 2016 72% van medewerkers (2015: 60%) aan de meting mee. De meting laat zien dat zowel op de doelen, keuzen en waarden de teams in 2016 dichterbij elkaar liggen. Dit betekent dat het alignment tussen de teams verbeterd is, wat duidelijk wordt doordat de bollen in *figuur 1* dichterbij elkaar liggen. Echter, het alignment met het MC (centrum) is gelijk gebleven en VGZ is nog niet voldoende verbonden met be-

10 strategische doelen	10 strategische opties	10 universele waarden
• Verbeterde zorgkwaliteit	• Zorgkosten te verlagen	• Geprikkeld worden
• Betaalbare zorg	• Bedrijfskosten te beheersen	• Plezier hebben
• Financieel resultaat	• Langdurige zorg te integreren	• Resultaat boeken
• Herwonnen vertrouwen	• Zorg te innoveren	• Invloed hebben
• Verhoogde klantloyaliteit	• Producten te standaardiseren	• Erbij horen
• Ambitieuze zorginkoop	• Portfolio te sturen	• Ons aanpassen
• Gereduceerde zorgconsumptie	• Verzekerden te digitaliseren	• Tradities voortzetten
• Bewezen compliance	• Klanten te activeren	• Weldoen
• Versterkt marktaandeel	• Reputatie te verstevigen	• Mens en milieu respecteren
• Concurrerende premie	• Dienstverlening te verbeteren	• Vrij zijn

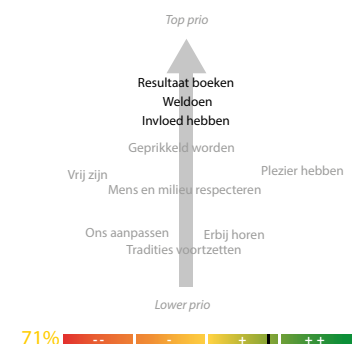
Tabel 1. 10 doelen, keuzen en waarden



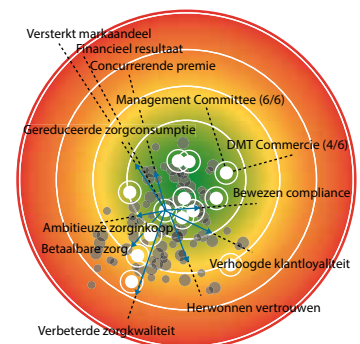
Figuur 1. Totaal alignment map



Figuur 2. Team alignment map



Figuur 3. Team alignment content map



Figuur 4. Trekkkrachten

De doelen, keuzen en waarden worden verschillend geïnterpreteerd

trekking tot de doelen. Over de opties waarmee VGZ de strategie moet behalen zijn de teams verdeeld. En over de waarden zijn de teams het onderling redelijk eens.

Delen van de resultaten

Door Internal Audit is organisatiebreed inzicht gegeven in het strategisch alignment door het analyseren, rapporteren en presenteren van de resultaten. De resultaten zijn met het management gedeeld dat vervolgens de resultaten met haar eigen medewerkers heeft gedeeld. Er is inzicht gegeven in:

- De mate van alignment binnen het eigen team.
- De afstand tussen teams binnen een divisie, bedrijfsonderdeel of afdeling en ten opzichte van het MC (centrum).
- De wijzigingen in de mate van alignment tussen de jaren waarin metingen zijn verricht.

Tijdens de presentaties zijn de managers met elkaar in gesprek gegaan over de resultaten. Kunnen ze de resultaten verklaren? Wat betekenen de resultaten? Welke acties gaan ze ondernemen?

Een andere vorm van terugkoppeling die een aantal malen heeft plaatsgevonden, met alleen het hogere management, was de dialoogsessies. Hierbij zijn door de leden van het managementteam de antwoorden op eigen verzoek met elkaar gedeeld en besproken. Door Internal Audit zijn de antwoorden van de twee managers die het meest van elkaar verschillenden naast elkaar gepresenteerd waarna zij met elkaar in gesprek zijn gegaan over de keuzen die zij hebben gemaakt. Bij de terugkoppeling van de resultaten hebben wij in zijn algemeenheid gezien dat de doelen, keuzen en waarden verschillend

worden geïnterpreteerd. Ook zien we terug dat medewerkers een antwoord hebben gegeven dat sterk gekoppeld is aan de werkzaamheden die ze uitvoeren binnen VGZ. Medewerkers die bijvoorbeeld veel met klanten werken hebben vaak doelen en keuzen met betrekking tot klanten gekozen als belangrijk voor het succes van VGZ. Daarnaast bleek dat een doel dat voorheen werd gecommuniceerd als een zeer belangrijk doel, vaak werd gekozen als een van de belangrijkste doelen.

Door deze constatering wordt het management aangezet tot scherpere strategievorming (het voorkomen van interpretatieverschillen) en leiderschap (het helder communiceren van de strategie).

Ervaringen Internal Audit

Het was voor Internal Audit een interessante en nieuwe manier om bevindingen en inzichten terug te geven aan de organisatie. We werden spontaan gevraagd om de resultaten te komen toelichten en presenteren. In 2017 wordt de meting opnieuw uitgevoerd en zullen we zien of de ingezette acties naar aanleiding van de meting in 2016 succesvol zijn geweest. Het maken van de rapportages die zijn gedeeld binnen VGZ kostte in 2016 veel tijd. Daarom is Internal Audit samen met S-ray diagnostics een meer effectieve manier van rapporteren aan het ontwikkelen waarmee de resultaten van 2017 sneller gedeeld kunnen worden. <<

Noot

1. S-ray Diagnostics is een onafhankelijk kennisbedrijf van de Erasmus Universiteit Rotterdam en gespecialiseerd in strategisch alignment-vraagstukken.

Margot Hovestad werkt sinds 1999 bij VGZ, waar zij als auditmanager vanuit Internal Audit de divisie Commercie en de stafafdelingen Risk, Compliance, Juridische & Veiligheidszaken en Corporate Affairs als aandachtgebieden heeft. Zij is lid van de redactie van *Audit Magazine*.

Joop Winterink werkt sinds 2007 als directeur Internal Audit bij VGZ. Tevens is hij commissaris bij de Rabobank Peelland Zuid en werkgeverbestuurslid van Rabobank Pensioenfonds.
