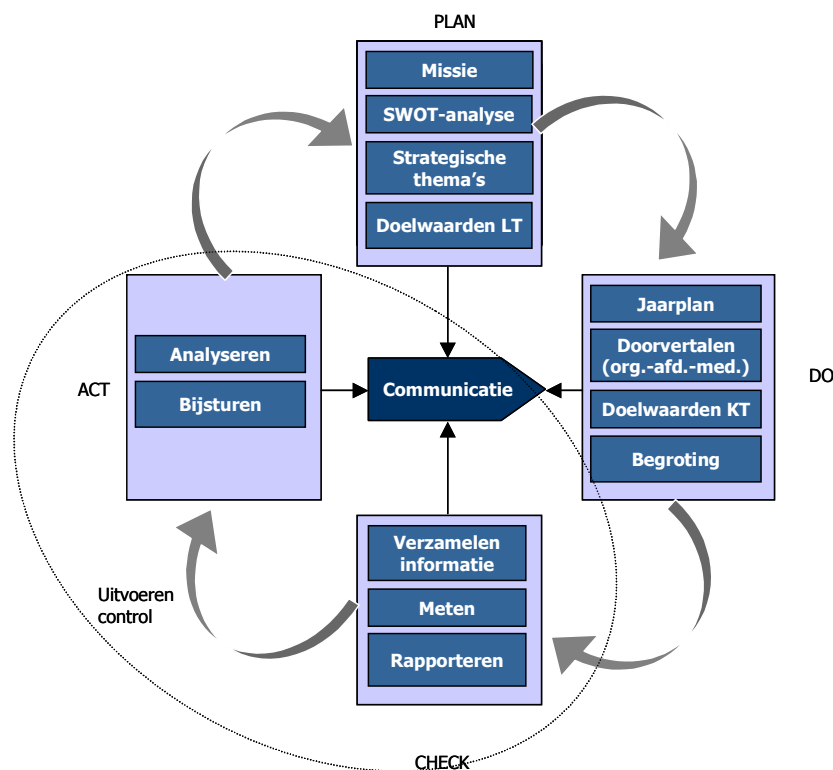


Uit het evaluatieonderzoek naar ‘Resultaatgericht Sturen bij lokale banken’ van de Rabobankorganisatie blijkt: ‘betere prestaties met resultaatgericht gedrag!’

Eind februari 2005 heeft Klaas Tuitjer in opdracht van Rabobank Nederland een onderzoek uitgevoerd naar de effecten van resultaatgericht sturen. Het onderzoek dat –samen met medewerkers van Rabobank Nederland is uitgevoerd – omvat een enquête onder 284 respondenten bij meer dan 90 banken gevolgd door een diepteonderzoek bij 20 lokale banken. De resultaten zijn inmiddels gepubliceerd binnen Rabobank Nederland en binnenkort beschikbaar voor anderen.

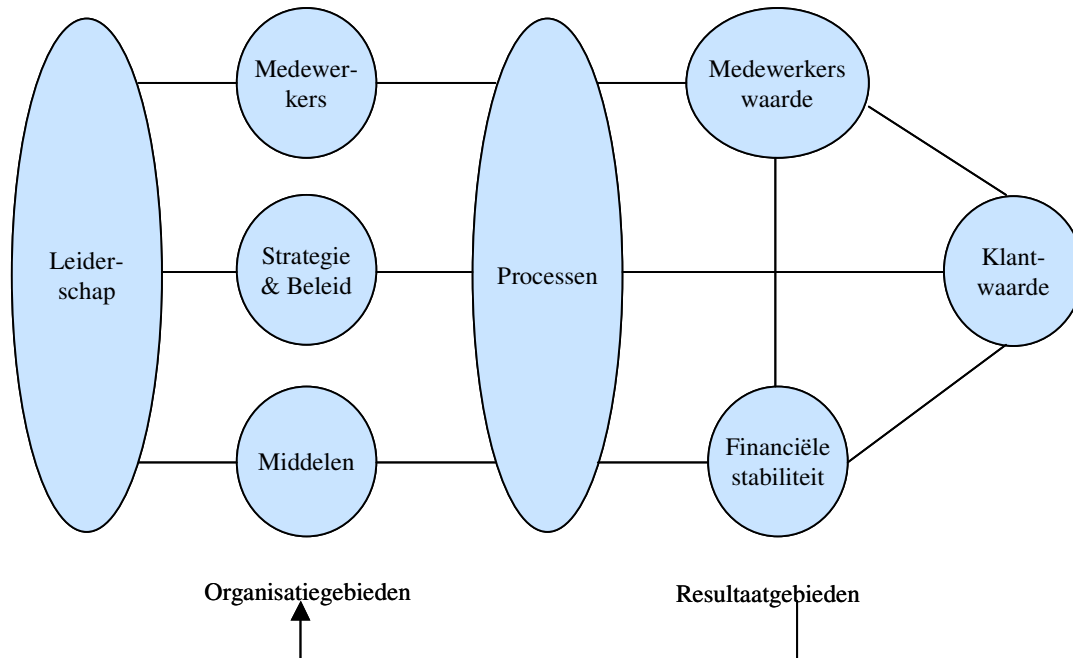
Resultaatgericht sturen, geïntroduceerd in 2001, is een programma voor lokale banken om de managementcyclus te ondersteunen. Basis is het Rabobank Sturingsmodel en het Sturingsproces. Het Sturingsmodel is gebaseerd op de organisatiegebieden van het INK-managementmodel en de Kompassen<sup>1</sup>. Resultaatgericht sturen is letterlijk het gericht sturen op resultaat, dat wil zeggen: het vertalen van de ambitie van de bank in doelstellingen en actieplannen en het ervoor zorgen dat deze plannen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Resultaatgericht sturen houdt in, de juiste dingen doen, op de juiste manier en op het juiste moment. Het proces van resultaatgericht sturen is een doorlopend proces en wordt ook wel de Managementcyclus genoemd (zie figuur 1).



**Figuur 1. Managementcyclus (bron: Managementhandboek Resultaatgericht Sturen, versie mei 2003)**

<sup>1</sup> Voor meer informatie verwijzen wij naar de website van het INK: [www.INK.nl](http://www.INK.nl)

De managementcyclus heeft betrekking op de strategische-, tactische - en operationele planning, het vaststellen en de control en sturing op zowel de resultaten als de organisatieontwikkeling.



Figuur 2. Rabobank Sturingsmodel (bron: Managementhandboek Resultaatgericht Sturen, versie mei 2003)

De Rabobank hanteert de volgende uitgangspunten voor resultaatgericht sturen.

- Het basisprincipe van sturen is de managementcyclus, ofwel de *PDCA-cyclus*: plannen, doen, checken en aanpassen.
- Sturen doen we in *samenhang*. In het Rabobank Sturingsmodel is samenhang tussen inspanningen in de organisatiegebieden en resultaten in de kompassen.
- Bij sturen houden we rekening met meerdere *besturingsniveaus* in de organisatie: bestuur, directie/management, segmenten/afdelingen en teams/medewerkers. In het sturingsproces is de samenhang tussen de plannen van elk niveau gevisualiseerd en uitgewerkt. Daarnaast is de vertaling naar operationele sturing explicieter gemaakt.
- Sturen doen we onder andere met behulp van prestatie-indicatoren. Deze moeten SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) en *beïnvloedbaar* zijn. De betrouwbaarheid van de informatie die wordt gebruikt, is een essentiële randvoorwaarde.
- Sturen is meer dan een feitelijke en rationele aangelegenheid. Vanuit feiten wordt gedrag beïnvloed. Dit resulteert weer in feitelijke verbeteringen. Daarnaast speelt intuïtie altijd een belangrijke rol bij het geven van sturing aan een organisatie. Sturen wordt dan ook beschouwd als een *continu leerproces*.

De hele cyclus is beschreven in het Managementhandboek Resultaatgericht Sturen, dat in 2000 is gepubliceerd. Het handboek geeft een leidraad voor het proces en is voorzien van instrumenten voor elke processtap. In 2003 is de tweede editie verschenen van het Managementhandboek Resultaatgericht Sturen.

De resultaten van het onderzoek laten onder meer zien dat RS een bijdrage heeft geleverd aan het verbeteren van de prestaties in de kompassen *klantwaarde* en *financiële stabiliteit*. Een directe significante bijdrage van RS aan *medewerkswaarde* is niet aangetoond.

RS levert een positieve bijdrage aan de beoogde gedragsverandering, door RS is vooral verbeterd: resultaatgerichtheid, commitment, zakelijkheid en ambitie. De verandering is sterker indien de bank begeleid is en/of het MT+ betrokken is geweest. Verder valt op dat commercie deze verandering sterker ziet dan Bedrijfsvoering.

De organisatiegebieden zijn vooral verbeterd op *Leiderschap* en *Strategie & beleid*. Op de gebieden *Management van medewerkers* en *Management van middelen* zijn de verbeteringen minder. Bij *Leiderschap* is de bijdrage van RS aan 1a *richten* het hoogst bij begeleide banken en banken die medewerkers hebben betrokken bij RS. 1b *Verrichten* heeft een flinke impuls gekregen mede dankzij de inzet van begeleiding en betrokkenheid van medewerkers. Voornamelijk door de inzet van de begeleiding is *Strategie & beleid* er versterkt uitgekomen. 2a *Oriënteren* is toegenomen vooral dankzij de betrokkenheid van medewerkers.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Klaas Tuitjer (06-53225343) of Ronald Touwslager (040-2175649)