

---

# GOOD PRACTICES

---

# 2

## MISSIE, VISIE EN STRATEGIE LATEN LEVEN: HOE DOE JE DAT?

---

“EEN GOEDE MISSIE IS HERKENBAAR VOOR EEN BREDE GROEP MENSEN. ZE IS DAARNAAST ‘TRIPLE A’: AUTHENTIEK, AMBITIEUS EN AANSPREKEND. EEN GOEDE MISSIE MOET NIEUWSGIERIG MAKEN, TOT DE VERBEELDING SPREKEN. JE WILT ER MEER OVER WETEN.”

*Waar staan we voor, waar gaan we voor en hoe willen we dat bereiken? Missie, visie en strategie stippelen het pad uit dat een organisatie wil afleggen, met als beginpunt de formulering van ‘het hogere doel’, gevolgd door een beschrijving van ‘de toekomstdroom’ van de organisatie en afgesloten met de concrete acties, plannen en taakverdelingen die worden ingezet om die droom te verwezenlijken.*

*Maatregelen om de kwaliteit van de audit te verhogen kunnen alleen succesvol zijn als medewerkers zich betrokken voelen bij de doelstellingen van de accountantsorganisatie. Daarom staan die organisaties voor de uitdaging hun missie, visie en strategie tot leven te brengen. Dat wil zeggen: ervoor te zorgen dat die boodschappen bekend zijn bij de medewerkers, dat medewerkers zich erbij betrokken voelen en dat medewerkers ze vertalen naar concreet gedrag in de dagelijkse werksituatie.*

*Hoe doe je dat?*

### MAAK DE MISSIE SPANNEND

Een missie is onontbeerlijk voor het creëren van betrokkenheid bij een organisatie, groot of klein. Waar staat een bedrijf voor? Wat is de bedoeling van de instelling? Waar doet een organisatie het uiteindelijk voor? Het zijn antwoorden op dergelijke vragen die medewerkers binden, inspireren een stapje extra te doen, trots laten zijn op hun organisatie.

Formuleer een missie aan de hand van gesprekken met medewerkers. Waarom werken ze eigenlijk bij dit bedrijf? Wat maakt dat ze hier bijna elke dag zijn? Wat willen ze bijdragen?

Veroni Feenstra, secretaris van de raad van bestuur van KPMG, heeft nog meer criteria waaraan een goede missie - bij KPMG aangeduid als 'purpose' - moet voldoen. "Een goede missie is herkenbaar voor een brede groep mensen. Ze is daarnaast 'triple A': authentiek, ambitieus en aansprekend. Een goede missie moet nieuwsgierig maken, tot de verbeelding spreken. Je wilt er meer over weten. Een goede missie is ook relevant: voor klanten, voor onze eigen mensen, voor alle belanghebbenden bij de organisatie."

#### MAAK DE MISSIE PERSOONLIJK

Beschik je over een goede en mooie missie, dan wil dat nog niet zeggen dat medewerkers zich daarbij betrokken voelen. Dat ondervond KPMG aan den lijve toen de organisatie in 2013 voor de opgave stond een nieuw elan te ontwikkelen. Dat moest gebeuren aan de hand van een door het internationale netwerk aange-reikte missie, Inspire Confidence, Empower Change. Die vier Engelse woorden riepen in eerste instantie weinig binding op, aldus Feenstra. "We hebben mensen vervolgens aangespoord een persoonlijke doorvertaling van die missie te maken. We hebben alle medewerkers gevraagd: creëer je eigen purpose, met de bestaande purpose als inspiratiebron. Bedenk één zin, laat hem beginnen met 'ik', maak hem authentiek, ambitieus en aansprekend en laat hem iets zeggen over waarom, met welk doel jij bij deze firma werkt." De persoonlijke missie werd vervolgens op een badge gedrukt, met de bedoeling die zichtbaar te dragen. Feenstra: "Breng het dichtbij de mensen en maak hen verantwoordelijk voor hun eigen doel."

## ZICHTBAAR, HOORBAAR, VOELBAAR

Maak de communicatie rond missie, strategie en visie veelzijdig. Naast de badges (zichtbaar) ontwikkelde KPMG een Belofte (Pledge) die moet worden afgelegd door hem uit te spreken ten overstaan van collega's. Voor de campagne rond de purpose werd voor elk van de vier woorden een ander kunstwerk bedacht waarbij de organisatie betrokken werd. Blauwe houten blokken, door medewerkers beschreven met wat hen inspireert; glazen kerstballen gevuld met wensen van medewerkers; grote schermen waarop de personal purposes van medewerkers continu voorbij kwamen...

Feenstra denkt dat je bij de introductie van iets dat zo dicht bij de kern van de organisatie ligt, niet snel teveel doet. Maar de visuele hulpmiddelen - bij een andere gelegenheid werden bijvoorbeeld cartoons gemaakt - blijven ondersteunend: de kern ligt in de onderlinge gesprekken over missie, visie en strategie. KPMG organiseerde vanaf de start van de purpose-campagne dialoogsessies, in groepen van maximaal dertig medewerkers. In 2014 gebeurde dat deels bij partners thuis, voor 'de tweede ronde' in 2017 werd op het hoofdkantoor een speciale ruimte ingericht. De sessies worden geleid door een kleine groep partners, die elk zeven of acht gesprekken voor hun rekening nemen.

“NIET ELKE MEDEWERKER  
STAAT METEEN TE SPRINGEN  
OM IN GESPREK TE GAAN  
OVER HOGERE DOELEN.”

## CREËER EEN BALANS TUSSEN RICHTING EN RUIMTE

Niet elke medewerker staat meteen te springen om in gesprek te gaan over 'hogere doelen'. Betrokkenheid is niet af te dwingen. Dat kan een reden zijn mensen de ruimte te geven naar eigen keuze te participeren in de programma's rond deze thema's. Aan de andere kant kan het voor een organisatie van het grootste belang zijn dat medewerkers met elkaar in gesprek gaan over bijvoorbeeld de waarden die zij aanhangen. Weigeren daaraan mee te doen kan voortkomen uit een gebrek aan zelfreflectie. Uit oorzakenanalyses is gebleken dat een dergelijk gebrek kan leiden tot een lagere audit-kwaliteit.

Toch is dialoog soms meer waard dan handhaving. Zo stelde KPMG het afleggen van de KPMG Belofte verplicht. Enkele medewerkers weigerden desondanks. "Ze gingen dan in gesprek, eerst met hun manager, daarna soms met een lid van de raad van bestuur. De insteek was niet: je zal en moet die handtekening zetten. Maar veel meer: leg eens uit wat je bezwaren zijn. Het waren veelal goede en fundamentele gesprekken, met de conclusie dat er met de betrokkenheid van deze mensen niets mis was. En zij waardeerden het dat er naar hen werd geluisterd."

## HOUD NIET OP

Eenmalig 'de kussens opschudden' heeft geen zin. Thema's rond waarden en normen bekijken alleen als daar onophoudelijk aandacht voor is. Leg die aandacht daarom vast in de bestaande, reguliere processen. Veranker ze in het leer- en ontwikkelingsbeleid. En doe extra dingen. Bijvoorbeeld periodieke gesprekken. Of organiseer elk jaar een 'missie-evenement'. KPMG heeft een aantal elementen nu gestructureerd. Het afleggen van de Belofte en de productie van de badge met de personal purpose zijn nu opgenomen in het onboarding programma dat elke nieuwe KPMG-medewerker doorloopt. Op andere fronten wordt er een stapje bijgezet. "Zo kan het persoonlijke doel, de purpose op de badge, ook bij proposals nog meer gebruikt worden, om te laten zien waar wij staan." Dus zint Feenstra op een initiatief om dat te stimuleren. Daarnaast is het plan dit jaar een volgende serie dialogosessies te houden. Waarom? Eenvoudig: "Omdat je er nooit klaar mee bent."