

Continu Leren en Verbeteren in de juiste richting  
met

# DAGSTARTS & HOSHIN KANRI

Auteur: Bert Teeuwen

1<sup>e</sup> druk

Copyright 2017 Bert Teeuwen

Uitgever: Yokoten

Tekeningen en grafische vormgeving: Bert Teeuwen

Foto van het kompas op de cover: overgenomen van ASPA (American Society for Public Administration) en ook gevonden bij de website [amazingatlantis.com](http://amazingatlantis.com) en bij de website van [helenotway.edublogs.org](http://helenotway.edublogs.org). De ultieme bron niet kunnen traceren.

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

ISBN: 9789081503655

## Hoofdstuk 1

# Verbeteren in de juiste richting

### 1.1 Blij met elke verbetering

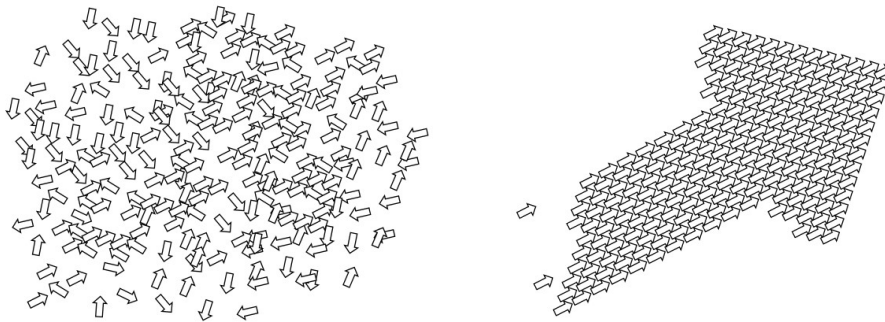
Strategievorming en het verbeteren op de werkvloer fungeren soms als twee parallelle werelden. Het management besteedt veel tijd en moeite aan het ontwikkelen van een richtinggevende meerjarenstrategie, maar als je op de werkvloer naar de gesprekken luistert, gaan die helemaal niet over die strategie. Men verbetert wat op het pad komt, zonder zich af te vragen of het bijdraagt aan een strategische richting. De waan(zin) van de dag regeert, met alle goede bedoelingen. Dan is er in een jaar een hele lijst aan verbeteringen doorgevoerd, maar als de controller wordt gevraagd om het effect van al die verbeteringen uit te drukken in financiële besparingen of in een stijging van de productiviteit, dan kan hij die niet aantonen.

“Ik ben eigenlijk wel blij met elke verbetering”, zei een manager eens, “het gaat erom dát er verbeterd wordt. Het is altijd wel goed voor de klant.” Zou het? Het doet me denken aan die vatenfabriek, waar men kosten noch moeite gespaard had om de levertijd van vaten heel kort te maken, zonder grote voorraden aan te houden. Alle verbeteracties waren daarop gericht. Er kwam een moment dat vertegenwoordigers van de fabriek de mogelijkheid hadden om de resultaten van al die verbeterinspanningen te presenteren aan een van de grootste klanten. “Maximaal drie werkdagen nadat u vaten bij ons besteld heeft, kunnen we al leveren!” De klant reageerde lauwertjes. Ze legden uit, dat als die vaten dan binnen komen, ze als grijpvoorraad in een grote loods worden gezet. Niet direct nodig dus, die korte levertijd. Maar waar ze wel over wilden praten was de kwaliteit van de vaten. Regelmatig zijn er kwaliteitsproblemen, zoals roestvorming, deuken en kleurverschillen in de lak, die nogal verstorend werken in ons proces. Kan daar niet iets aan gedaan worden?

De term *Kaizen* -‘continu verbeteren’- nodigt uit om een cultuur te creëren waarin iedereen elke dag nadenkt over wat beter kan en hoe het beter kan. Dat zou er toe kunnen leiden dat medewerkers alles gaan verbeteren waar ze vandaag last van hebben. Maar bestaan er ook zoiets als *ongewenste* verbeteringen?

Verbeteren kost tijd en capaciteit, want er is een grondige analyse nodig en de oplossingen moeten uitgewerkt en ingevoerd worden. En tijd en capaciteit zijn schaars. Daar zou je verstandig mee om moeten gaan, door alleen tijd te besteden aan verbeteringen die in de lijn liggen van een vooraf bepaalde richting en een gemeenschappelijk doel. Bij voorkeur de juiste richting en het juiste doel, waarbij de wens van de klant centraal staat. Het zou zonde zijn als de klanten de resultaten van alle aan verbeteringen bestede tijd niet kunnen waarderen.

Soms zijn teams of afdelingen zover dat ze voor hun eigen werk zelf doelen hebben gesteld. De bedoeling is dan om ten bate van de eigen doelen te verbeteren. Helaas hebben die doelen van de afdelingen en teams nauwelijks of geen onderling verband met elkaar. Alsof die afdelingen geïsoleerde eilanden zijn die autonoom opereren. Sommige afdelingen gaan zelfs zover dat ze een eigen *missie* hebben, waarin hun bestaansrecht is geformuleerd: "Wij willen de beste afdeling [naam van de afdeling] zijn van de hele wereld!". Terwijl het bestaansrecht van een afdeling louter te danken is aan de gekozen inrichting van de organisatie. Taken zijn op soort gebundeld en de mensen die de gebundelde taken verrichten noemen we een afdeling. Voor hetzelfde geld zouden de taken van de betreffende afdeling zijn ondergebracht bij een andere afdeling, – weg bestaansrecht.



*Figuur 1: Wat een verbeterkracht ontstaat er als alle doelen in dezelfde richting wijzen en alle verbeteractiviteiten doelgericht zijn.*

De medewerkers kunnen beter nadenken wat hun bijdrage aan de missie en de doelen van de totale organisatie is. En wat zij moeten verbeteren om de strategische doelen van de organisatie als geheel te realiseren. Wat zou het mooi zijn als iedere afdeling en elk team doelen najaagt, die perfect in lijn liggen met de

doelen van de hele organisatie. Dat al die kleine pijlen een grote pijl vormen in de richting van de klanten. En dat iedereen weet welke richting het op moet, en welke bijdrage hij daar aan kan leveren. “Vertel me waar we de komende jaren heen willen, zodat ik kan bepalen wat ik vandaag daaraan kan doen.”

## 1.2 Elke dag praten over de strategie

Strategie<sup>1</sup> is een woord met diverse betekenissen. Onder die term verstaan we de *zetten* die we doen om iets te bereiken, een *plan* dat je volgt om doelen te bereiken of een woord uit de *krijgskunst*. Of deze: ‘strategie is de door organisatie gekozen koers gericht op de verwezenlijking van de doelstellingen’. Management-wetenschapper Henry Mintzberg onderscheidt in het artikel *Five P’s for strategy* (1987) vijf visies op strategie:

1. *Plan (plan): strategie als een plan met te bereiken doelen en te volgen wegen.*
2. *Pattern (patroon): strategie als patroon in een stroom van beslissingen.*
3. *Position (positie): strategie als positie in de markt.*
4. *Perspective (perspectief): strategie als wijze van denken en doen.*
5. *Ploy (zet): een strategie is een zet of manoeuvre, zoals bij schaken.*

We houden ons in dit boek aan deze definitie:

Een strategie bevat de omschrijving waar men heen wil en hoe men daar wil komen.

Er zijn legio boeken geschreven over strategievorming. Het bepalen van de juiste richting is zo eenvoudig niet. Nog moeilijker is het levend maken en houden van die strategie. Hoe vaak is het vastleggen van de strategie niet een activiteit die zich uit het zicht van de meeste medewerkers, ergens hoog in de organisatie afspeelt. Missie, visie, strategische doelen, het is een gebruikelijk rijtje met een lange traditie. Er is een drang om het allemaal te hebben. In de praktijk is het effect in veel gevallen helaas minimaal. Voor velen ruikt het naar dure consultants, vermoeiende strategische sessies en een rapport met ronkende slagzinnen en algemeenheden, dat in een lade verdwijnt.

---

<sup>1</sup>Zoekterm op Youtube: *what is strategy Porter*.

Een algemeen directeur van een bouwbedrijf vatte zijn gedachten eens samen: "Het is de regel van 6. Wij directieleden praten gedurende 6 weken in lange sessies om de strategie te formuleren. Binnen 6 dagen werken we het uit tot een document en een set PowerPointsheets. We nemen maximaal 6 uur de tijd om op een heidag het middenkader te informeren, waarna zij (of wij) dan in een regulier werkoverleg in 6 minuten voor de manschappen de strategie uit de doeken doen. Wie heeft er nog vragen? Zes seconden stilte..... En dan nog denken we dat er een verandering gaat komen."

### **De bedoeling van dit boek**

Dit boek gaat over continu leren en verbeteren in de juiste richting. Wat zou het mooi zijn als de gesprekken op de werkvloer en in de vergaderruimten direct en indirect te linken zijn aan de strategische richting, dat de informatieborden op de afdelingen en de periodieke rapportages de strategie ademen. En dat er een heldere oorzaak-gevolg relatie is tussen de teamdoelen en de hoger liggende doelen. Dat iedereen uit kan leggen: als ons team zijn doelen haalt, draagt dat aantoonbaar bij aan de realisatie van de organisatiedoelen. Leidinggevenden en hun teams zouden dan zelf, aan de hand van de voor de organisatie bepaalde richting, moeten kunnen bepalen wat die voor hen betekent en welke doelen zij moeten nastreven en welke verbeteringen daarvoor nodig zijn.

Dit boek beschrijft de methode om de verbinding tussen strategie en praktijk tot stand te brengen. Hoe je medewerkers uit de hele organisatie bij het bepalen van de verbeterrichting betreft, en hoe je zorgt dat de dagelijkse gesprekken op de werkvloer bijdragen aan het stapje voor stapje verbeteren in de juiste richting.

### **Hoshin Kanri**

De filosofie en de methodieken in dit boek maken onderdeel uit van het Toyota Productie Systeem en de verbeterfilosofie Lean. De naam van de aanpak is *Hoshin Kanri*. De van oorsprong Japanse methodiek Hoshin Kanri is bedoeld om het verbeteren in de hele organisatie te richten naar hetzelfde doel, en om alle verbeteractiviteiten aan de doelen te koppelen. Leangoeroe Masaaki Imai: "Hoshin Kanri is het proces om beleid te internaliseren om continu te verbeteren, van hoog tot laag in de organisatie. Het roept iedereen op om het beleid te vertalen in het licht van zijn eigen verantwoordelijkheden..... Zodat ze alleen maar tijd besteden aan het verbeteren in de gekozen richting."

De betekenis van de Japanse term *Hoshin* is 'koers' of 'kompasnaald', *Kanri* is 'managen' of 'beheersen'. De samenvoeging Hoshin Kanri betekent heel letterlijk zoiets als 'glanzend metaal dat de richting wijst', en meer toepasselijk: richting

management, navigatiemanagement of met de Engelse term: *Strategy Deployment*. Het Japans is een beeldende, soms poëtische taal. De genoemde richting wordt wel aangeduid als '*Het Ware Noorden*'. Hoshin Kanri is de methodiek om dat ware noorden te benoemen en de weg er naar toe te bepalen.

Hoshin Kanri of Hoshin Planning werd in de zestiger jaren van de vorige eeuw ontwikkeld en toegepast bij Bridgestone Tyre Company en de Kobe Scheepswerf in Japan, en later bij bedrijven als Toyota en Komatsu. Inmiddels is de methodiek in aangepaste vormen overgenomen door veel organisaties over de hele wereld. Naar schatting 20% van de top1000 grootste bedrijven past het toe, zoals Coca Cola, Mars en Procter&Gamble. AT&T noemt het Policy Deployment, Hewlett Packard de Hoshin Planning.

Hoshin Kanri heeft zes basiselementen.

1. Misschien wel de belangrijkste hoofdoorzaak dat de strategie in veel bedrijven niet leeft op de werkvloer, is dat de planning is gescheiden van de uitvoering. De directie neemt de Plan-fase van de strategieontwikkeling voor haar rekening, de managers en hun medewerkers de uitvoering. Bij Hoshin Kanri zijn veel meer mensen betrokken bij het ontwikkelen van de strategie en het vertalen daarvan in doelstellingen op alle niveaus. Het is een strategieontwikkelproces, waarbij de directie begint door een concept voor een strategisch plan te maken. Zij geeft die door aan onderliggende lagen in de organisatie om er feedback op te geven. Op basis van die feedback past de directie de plannen aan. Elke laag maakt op zijn beurt een vertaling van de strategische doelen in afdelingsdoelen. Daarop geven de directieleden dan weer feedback. De veelgebruikte term voor deze methodiek om consensus te krijgen voor de strategie is **catchball**. De producten van het strategische proces worden als een bal overgegooid, opgevangen, van commentaar voorzien en besproken, en dan naar de volgende 'geworpen'. Uiteindelijk ontstaat er een breed gedragen strategisch plan.
2. Elke afdeling bepaalt aan de hand van het strategische plan een eigen set van doelstellingen, die passen bij de strategische doelen. Zo ontstaat een **cascade van doelstellingen**; met elkaar samenhangend en trapsgewijs van boven naar beneden lopend. Een doelstelling op afdelingsniveau halen is de oorzaak dat het halen van een doelstelling op het hoogste niveau dichterbij komt.

3. De basisroutine voor Hoshin Kanri is Plan-Do-Check-Act, de **Deming-cyclus**. In de Plan-fase wordt het strategische plan gemaakt en ontstaat de cascade van afdelingsdoelstellingen. Als Hoshin Kanri een jaarcyclus is, dan ligt de Plan-fase in het najaar. In het aansluitende jaar volgen de fasen Do-Check-Act: de strategie uitvoeren, de effecten bestuderen en bijsturen. In het najaar start dan weer de Plan-fase voor het komende jaar.
4. Strategische doelstellingen en verbeteractiviteiten hebben een logisch verband. Een duidelijke oorzaak-en-gevolg relatie. Als we een bepaalde verbeteractiviteit succesvol afronden, zal die als gevolg een bijdrage leveren aan het realiseren van een afdelingsdoelstelling - een stapje in de juiste richting -, zodat de organisatie als geheel weer wat dichterbij haar geplande strategische doelen komt. Het instrument om deze oorzaak-gevolg relatie van doelen en middelen te visualiseren is de **X-matrix**.
5. Dagelijks, wekelijks en maandelijks zijn er in alle lagen van de organisatie gesprekken over doelstellingen en verbeteractiviteiten. Het doel van deze gesprekken is continu collectief leren en verbeteren in de juiste strategische richting. Dit gesprek heet de **prestatiedialoog**. Elke prestatiedialoog volgt de Plan-Do-Check-Act-routine, de Deming-cyclus.
6. Het epicentrum voor continu leren en verbeteren is de **dag- of weekstart**. Door de hele organisatie heen voert elk team, van directieteam tot productieteam, daar de prestatiedialoog. In deze korte en staande overleggen streeft een team naar controle en beheersing van het proces, reageert snel op veranderingen en verbetert en experimenteert. Als het Hoshin Kanri-proces goed is gegaan, kun je het gesprek bij een willekeurige dagstart via de doelstellingen van het team te herleiden naar de strategische richting van de organisatie.

Al deze basiselementen komen langs in dit boek. We beginnen met de prestatiedialoog in dag- en weekstarts. Vervolgens het vertalen van de stem van de klant en die van het proces in prestatie-indicatoren en doelstellingen. Om continu te leren en te verbeteren hanteren we routines, zoals de beheersingsroutine en de verbeterroutine. Hoe passen die routines in Hoshin Kanri?

De laatste hoofdstukken van het boek gaan over het horizontaal en verticaal verbinden van doelen op alle niveaus en het koppelen van activiteiten aan die doelen – de cascade van doelen en middelen. Vervolgens komt de prestatie-

dialogoog in de dagstart weer terug, want ook alle dag- en weekstarts hebben een relatie met elkaar. Ze vormen samen een cascade van informatie om het leer- en verbeterproces te besturen in de juiste richting.

### **Lokaal en integraal**

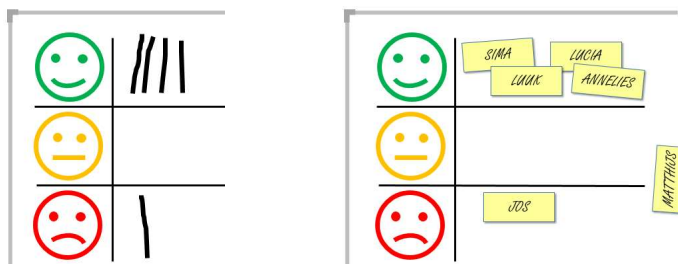
Hoshin Kanri is bedoeld om organisatiebreed toe te passen. Maar je kunt Hoshin ook alleen lokaal op je eigen afdeling gebruiken, en met succes. Volgens schrijver van managementboeken Tom Peters kan een afdelingsmanager in 18 maanden samen met zijn mensen de afdeling flink verbeteren met alle beschikbare tools en principes van Lean en Hoshin Kanri. Daarna gaat hij 'last krijgen' van de rest van de organisatie als die niet mee gaat in de verandering. Terwijl die nodig zijn om verder te kunnen. "Dan rest gefrustreerd blijven of weggaan,", zegt hij, "maar de afdeling wel beter achterlatend en een ervaring met verandermanagement rijker."



#### 4. Teamontwikkeling en werkplezier

Dagstarts hebben een stimulerende werking op de teamontwikkeling. Samen praten over het werk geeft een gevoel van saamhorigheid en erbij horen. Een veilig team bevordert de teamspirit en het werkplezier. Een belangrijk onderdeel van de dagstart is het inchecken. Dan vraagt de procesbegeleider naar ieders gevoel op dat moment – de *mood* of de *happiness*. Hoe zit je erin vandaag? Is er behoefte om stoom af te blazen? Of wil iemand een succes delen? Soms kan het antwoord aanleiding geven om door te vragen of heeft de betreffende persoon zelf behoefte om kort uit te leggen waar het gevoel vandaan komt. De mood is meestal aan het werk gerelateerd, maar in sommige gevallen wil iemand iets kwijt over zijn privésituatie.

Met het inchecken begint de dagstart. Vóór die tijd vullen de teamleden op het bord hun mood in. De meest neutrale vorm is die met turfjes. Nog wat anoniem, want het is niet duidelijk van wie welk streepje is. De vraag van de procesbegeleider is daarom ook algemeen: “Wie wil nog iets kwijt over zijn mood?”.



Figuur 8: Twee varianten om de mood weer te geven op het dagstartbord.

Het wordt wat persoonlijker door magneten met de namen of portretten van de teamleden te gebruiken. De procesbegeleider kan dan direct aan iemand met een uitspringende mood vragen of deze daarover nog iets wil zeggen. Een andere variant is de deelnemers de keuze geven om, in plaats van hun mood, kenbaar te maken dat ze iets willen melden of een hulpvraag hebben.

#### Uitchecken

Dit onderdeel kun je ook aan het einde van de dagstart doen, bij het uitchecken. In de praktijk zie je dat het er dan soms niet zo van komt. Aan het einde van de dagstart is er vaak onvoldoende tijd over om door te vragen over de mood. Het is

## 6.5 De glasswall van Brabantia



Brabantia is een familiebedrijf dat is gespecialiseerd in de productie en handel van gebruiksproducten voor in huis. Allemaal duurzame producten uit het luxe segment. Het heeft vestigingen in onder meer Nederland, België, Engeland en China. In de productievestiging in Overpelt (België) maakt Brabantia pedaal-emmers en zogenaamde *touch bins*. Daarnaast verzorgen de medewerkers van die locatie de verzending van producten uit het hele assortiment over de hele wereld. Totaal werken er ongeveer 250 mensen.

### Visual Wall

Om de productie te besturen gebruikt Brabantia in Overpelt een *Visual Wall*. Dat is een wand met verschillende borden (zie de foto hieronder), met daarop onder meer de actuele status van de productie(lijnen) met de highlights, een bord met de (verbeter)acties en eentje met de kpi's, die met grafieken zijn weergegeven. Het idee voor deze wand voor dagstarts is overgenomen van de locatie in China.



*Figuur 17: De dagstartborden hangen op een centrale plek en vormen een Visual Wall. Links bespreken de werkmeesters en het managementteam de voortgang van de productie. Rechts is een dagstart van de kwaliteitsmedewerkers gaande.*

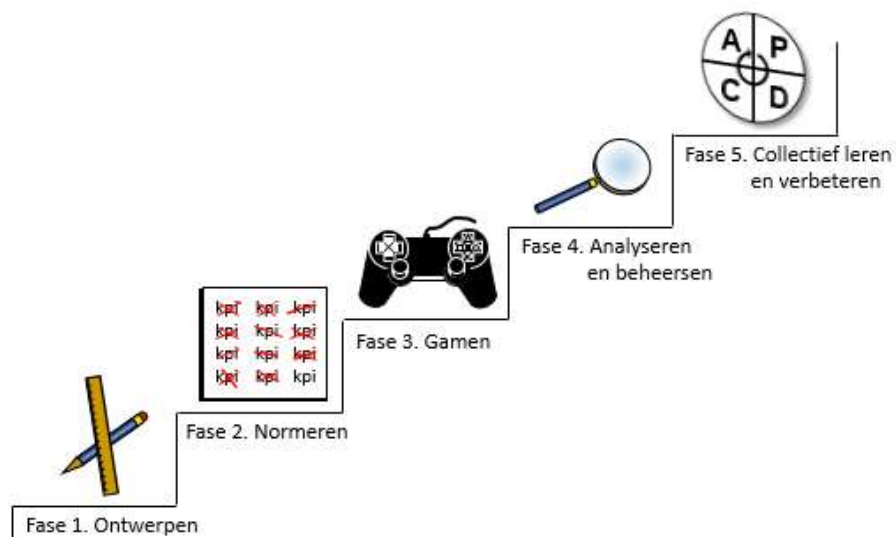
## Hoofdstuk 7

# De ontwikkeling van een dagstart

### 7.1 De vijf ontwikkelfasen van een dagstart

Als een team voor het eerst dagstarts gaat doen, zal dat niet direct even soepel lopen. Het is zoeken naar de juiste prestatie-indicatoren, het gesprek loopt aarzelend of er is bij enkelen zelfs sprake van weerstand tegen dagstarts in het algemeen en die van het eigen team in het bijzonder. In de ultieme situatie heeft een dagstart zich kunnen ontwikkelen tot een plek waar teamleden elkaar ontmoeten en gestructureerd en bewust continu leren en verbeteren. De teamleden delen informatie snel en zetten die om in collectieve kennis.

Dagstarts ontwikkelen in de loop van de tijd. Er zijn vijf fasen te onderscheiden.



*Figuur 20: de vijf fasen van de ontwikkeling van een dagstart.*

## Hoofdstuk 11

# Beheersen of Verbeteren

### 11.1 Op niveau houden of verbeteren

Voor elke prestatie-indicator kun je de vraag stellen: wil ik die verbeteren of wil ik die volgen en alleen ingrijpen bij afwijkingen? Je kunt er voor kiezen om een bepaalde prestatie op het huidige niveau te houden, en niet te verbeteren. Een pi die je alleen wilt volgen en beheersen, noemen we een beheers-indicator. Een beheers-indicator heeft geen verbeterdoelstelling. Maar wegzakken mag ook niet. Om te weten of ingrijpen noodzakelijk is, zijn er onder- en/of bovengrenzen – de normwaarden. Zo gauw de meetwaarde(n) een normwaarde overschrijdt of dreigt te overschrijden is alertheid of zelfs ingrijpen nodig. Hoofdstuk 13 gaat over de beheersroutine voor het ingrijpen bij afwijkingen.

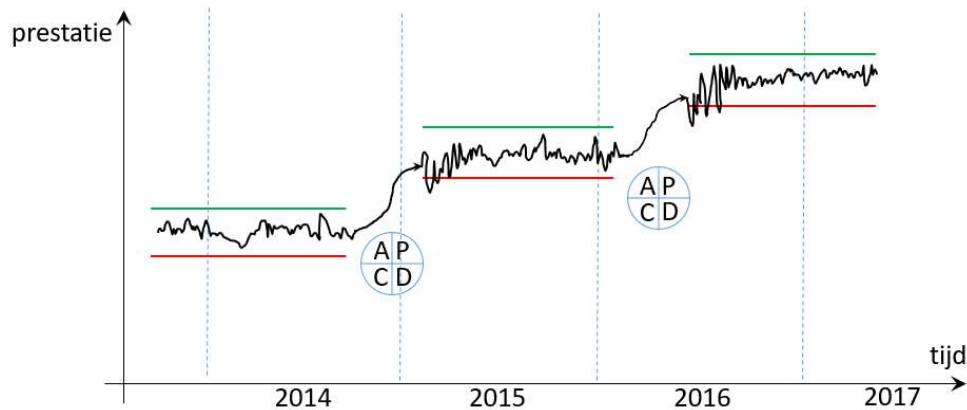
Als je een prestatie-indicator wel wilt verbeteren, dan krijgt die een doelstelling. Dit zijn de verbeter prestatie-indicatoren. Bij het streven naar die doelstelling hoort de verbeteroutine uit hoofdstuk 14.

***“Maak duidelijk welke kpi’s verbeterd moeten worden en welke niet.”***

Het is onverstandig om op veel kpi’s tegelijk de focus te hebben en verbetering te vragen. Het ontbreekt meestal aan de tijd en de capaciteit om alles tegelijk aan te pakken. Alsof je 1.000 bloemen wilt laten bloeien met maar één gietertje water. En soms is de klant tevreden met het huidige niveau en is in stand houden voldoende.

De belangrijkste beheers- en verbeter-kpi’s staan in de doelenmatrix. Maak om het onderscheid te laten zien de beheers-kpi’s in de doelenmatrix grijs. Ze hebben geen verbeterdoelstelling maar slechts een norm of boven- en/of ondergrenzen.

Een prestatie-indicator kan de ene periode beheerst worden en een daaropvolgende periode verbeterd. Onderstaande grafiek geeft de afwisseling in verbeteren en beheersen van een prestatie weer. Na de verbetering is er steeds een korte onstabiele periode met schommelingen in de meetwaarden. In de loop van de tijd stabiliseren de meetwaarden zich tot binnen de nieuwe normen of regelgrenzen.



*Figuur 35: Afwisselende periodes met beheersing binnen de normen en verbetering naar een doelstelling.*

Het patroon in de grafiek duidt op projectmatig verbeteren. Een projectteam doorloopt één PDCA-cyclus en slaat daarmee een flinke verbeteringslag. Dat kan, maar je kunt ook verbeteren door diverse kleine verbeterstapjes te nemen. En dan niet in een projectgroep, maar met het hele team. Al experimenterend leren en verbeteren. Later meer daarover.

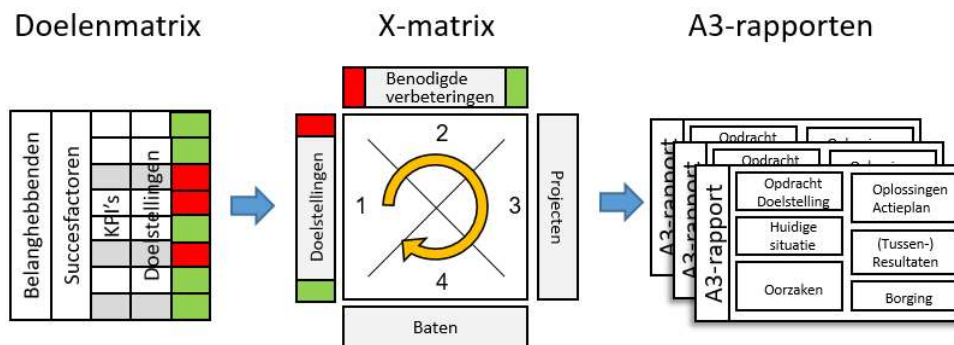
## 11.2 Verbeterdoelen stellen

Enkele van de succesfactoren vragen om verbetering. De kpi die erbij hoort krijgt dan een doelstelling – een doelwaarde. Uit wetenschappelijk onderzoek is bekend dat doelstellingen motiveren. Een mooi voorbeeld is een praktijkonderzoek uit 1975 (Latham en Baldes), waarbij twee teams een vrachtwagen moesten laden met hout. De bedoeling is om de vrachtwagens zo efficiënt mogelijk te laden. Het

projecten besproken moet worden. Sta niet toe dat de voortgang van projecten omvangrijker zijn dan het formaat A3.

Het totale plaatje ziet er dan zo uit (zie figuur 68):

In de doelenmatrix staan de verbeterdoelen, gelinkt aan de succesfactoren van de verschillende belanghebbenden. In de X-matrix zijn die gekoppeld aan de benodigde inspanningen. De A3-rapporten bevatten de gedetailleerde projectbeschrijvingen. De doelstelling van een project komt rechtstreeks uit de X-matrix. Het is een mix van de 'benodigde verbetering' en de 'baten' die met kruisjes aan het project gelinkt zijn. De voortdurend bijgewerkte A3-rapporten dienen als verslag over de voortgang van de projecten.



Figuur 69: Doelenmatrix – X-matrix en A3-rapporten op afdelingsniveau.

## 16.5 Cascaderen met X-matrices

Doelen van afdelingen en die van de organisatie als totaal moeten met elkaar samenhangen zijn. Hoe mooi zou het zijn als de doelen op alle niveaus met elkaar een oorzaak-gevolg relatie hebben. Nog mooier is het als ook de geplande verbeter-inspanningen een plaats hebben in dat oorzaak-gevolg plaatje. Een cascade van doelen en inspanningen, waarbij van elk project niet alleen is terug te herleiden wat die moet gaan opbrengen. Maar ook aan welke afdelingsdoelstelling het een bijdrage zal leveren, en hoe dat ervoor zorgt dat het halen van de organisatie-doelstellingen een stapje dichterbij komt. En, als klap op de vuurpijl, dat het aantoonbaar een zetje in de juiste richting is, namelijk die van de strategische meerjarendoelen.