

STARTMODULE

OGSM

Van vergezicht naar focus

Hello New Day | Open Innovatie Consultancy

Inhoudsopgave

1. Waarom OGSM?	3
2. Wat is OGSM?	3
2.1 De vier bouwstenen uitgelegd.....	4
Objective — Het vergezicht.....	4
Goals — De meetlat.....	5
Strategies — De weg	5
Measures — De daden	6
3. Het OGSM-model in één overzicht.....	6
4. OGSM in de praktijk bij Hello New Day	7
4.1 Bij de start van een traject	7
4.2 Als sturingsinstrument	8
4.3 Voor individuele organisaties	8
5. Veelgemaakte fouten en hoe je ze voorkomt.....	8
6. Oefening: maak je eerste OGSM	8
Reflectievragen	9
7. Sneltoets: OGSM-checklist	9
8. Samenvatting.....	9
9. Verder leren	10

1. Waarom OGSM?

Als open innovatie consultant bij Hello New Day help je organisaties om samen met anderen te vernieuwen. Dat vraagt om heldere kaders: waar willen we naartoe, wat telt als succes, en hoe komen we daar? Zonder die kaders verzandt samenwerking in vrijblijvende brainstormen.

OGSM is het model dat wij vaak gebruiken om die kaders te zetten. Het staat voor Objective, Goals, Strategies en Measures. Het helpt om een inspirerend vergezicht (de Objective) te verbinden met concrete actie (de Measures). Je gebruikt het aan het begin van een traject, maar ook om tussentijds bij te sturen.

Waarom OGSM en niet iets anders?

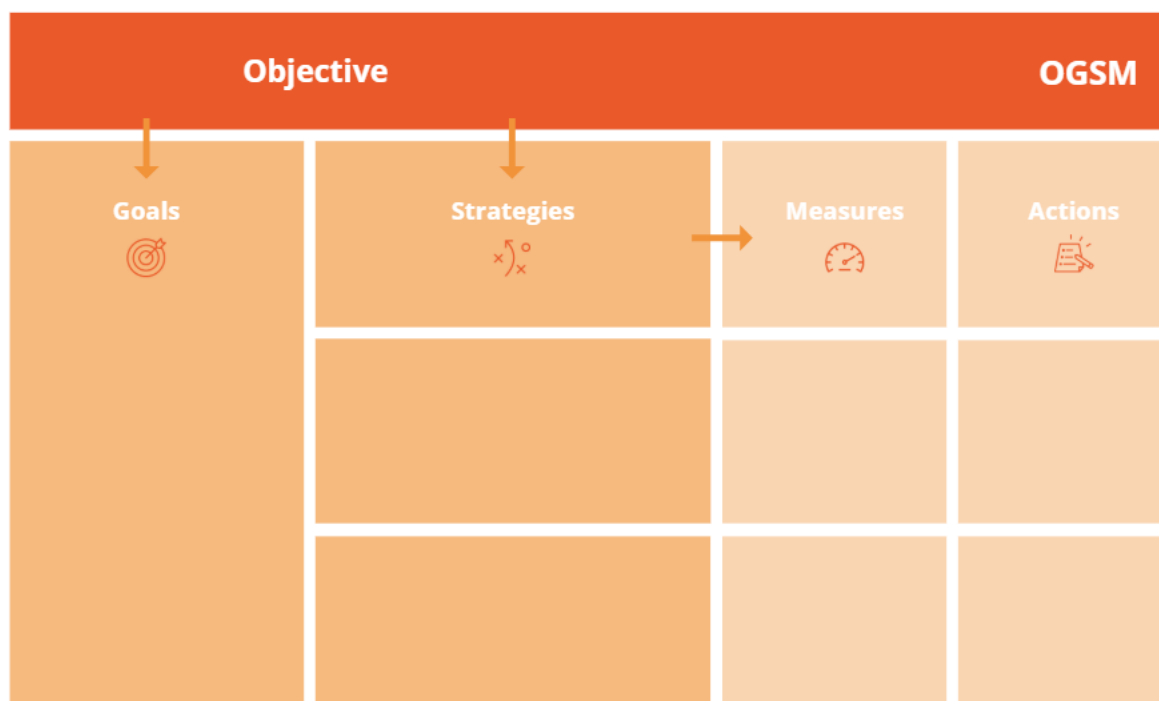
Er zijn tientallen strategische modellen. OGSM is populair in open innovatietrajecten omdat het simpel genoeg is om snel te begrijpen, maar rijk genoeg om echt strategisch te denken. Het dwingt je bovendien om keuzes te maken; iets wat in co-creatieprocessen essentieel is.

2. Wat is OGSM?

OGSM is een strategisch kader dat bestaat uit vier lagen. Elke laag beantwoordt een specifieke vraag:

- Objective — Waar willen we naartoe? (inspiratie & richting)
- Goals — Wanneer zijn we succesvol? (meetbare resultaten)
- Strategies — Hoe gaan we dat bereiken? (aanpak & keuzes)
- Measures — Wat gaan we concreet doen? (acties & KPI's)

De kracht van OGSM zit in de verticale samenhang: elke laag vloeit logisch voort uit de laag erboven. Een Measure die niet bijdraagt aan een Strategy, heeft geen bestaansrecht. Een Strategy die niet leidt tot de Objective, is geen prioriteit.



Figuur 1. OGSM model

2.1 De vier bouwstenen uitgelegd

Objective — Het vergezicht

De Objective is het hart van het OGSM. Het is een kwalitatieve, inspirerende uitspraak over waar de organisatie of het project naartoe wil. Het is geen SMART-doel; het hoeft niet meetbaar te zijn. Het moet mensen in beweging brengen.

Bij Hello New Day hanteren we daarbij de 'doel door doen'-gedachte: een goede Objective is niet alleen een stip aan de horizon, maar nodigt tegelijk uit tot actie. Het vergezicht is pas krachtig als het mensen aanzet om morgen anders te doen dan gisteren. Een Objective die alleen beschrijft waar je wilt zijn (zonder het gevoel van 'dit vraagt iets van ons') mist zijn doel.

Voorbeelden

- Goed: “Wij versnellen het zelfstandig en succesvol functioneren van nieuwe medewerkers door de onboarding duidelijker, persoonlijker en beter begeleid te maken.”

Waarom goed? Het doel is helder: nieuwe medewerkers sneller zelfstandig en succesvol laten functioneren en het doen is ook duidelijk: de onboarding verbeteren via duidelijkheid, personalisatie en begeleiding.

- Niet goed: "Wij verbeteren de onboarding van nieuwe medewerkers"

Waarom niet goed? Dit zegt alleen wat je wil aanpassen, maar niet welk effect je wilt bereiken. Daardoor geeft het weinig richting aan keuzes, prioriteiten of succesmeting.

Tip voor de consultant

Vraag bij het formuleren van een Objective altijd twee dingen: 'Wordt iemand hier enthousiast van?' én 'Vraagt dit iets van hoe we morgen werken?' Beiden moeten ja zijn.

Goals — De meetlat

Goals maken de Objective concreet en toetsbaar. Ze beantwoorden de vraag: wanneer weten we dat we de Objective bereikt hebben? Goede Goals zijn SMART (Specifiek, Meetbaar, Ambitueus, Realistisch, Tijdgebonden) en beperkt in aantal — idealiter 3 tot 5.

Door de Goals gezamenlijk te meten, weet je of je de Objective bereikt hebt. Elke Goal refereert dus naar een onderdeel van de Objective. Een uitzondering is financiën. Het is logisch om een financiële goal toe te voegen, zonder dat deze in de Objective staat. 'Financieel gezond' is namelijk niet inspirerend en hoort dus niet thuis in de Objective.

KPI	Wat meet je?	Voorbeeldnorm
Time-to-productivity	Het aantal dagen/weken totdat een nieuwe medewerker zelfstandig de kerntaken kan uitvoeren.	Nieuwe medewerkers zijn binnen 8 weken zelfstandig inzetbaar.
Onboardingtevredenheid	Hoe nieuwe medewerkers de duidelijkheid, begeleiding en relevantie van de onboarding beoordelen.	Gemiddelde score van minimaal 8/10 na de eerste 30 dagen.
Retentie na 6 maanden	Het percentage nieuwe medewerkers dat na 6 maanden nog in dienst is.	Minimaal 90% van nieuwe medewerkers is na 6 maanden nog in dienst.

Strategies — De weg

Strategies beschrijven de aanpak: de keuzes die je maakt om de Objective te bereiken. Een goede strategie is een keuze met consequenties: als je voor A kiest, kies je bewust niet voor B. Strategies zijn geen acties en geen intenties; het zijn richtinggevende principes.

Ook hier geldt de 'doel door doen'-gedachte: een strategie wordt pas echt als er richting wordt gekozen. Niet 'we werken klantgericht' als abstracte waarde, maar 'we werken klantgericht door klanten te betrekken bij elk ontwerp' als een keuze die je dagelijks terugziet.

Voorbeelden

- Goed: "Wij vergroten de duidelijkheid en voorspelbaarheid in de eerste 90 dagen door per rol een gestructureerd onboardingpad met vaste mijlpalen, check-ins en rolgerichte leermodules in te richten."

Waarom goed? Deze strategie volgt de vorm Doel door Doen. Het doel is: *meer duidelijkheid en voorspelbaarheid*. Het doen is: *een gestructureerd onboardingpad met mijlpalen, check-ins en leermodules inrichten*.

- Niet goed: "Wij maken een onboardingpad met mijlpalen, check-ins en leermodules."

Waarom niet goed? Dit beschrijft alleen een activiteit, maar niet welk effect die activiteit moet hebben. Daardoor is minder duidelijk waarom deze strategie belangrijk is binnen de OGSM.

Let op het onderscheid

"We gaan workshops organiseren" is geen strategie — dat is een actie (een Measure).
 "We leren continu van onze klanten" is een strategie die workshops als uitvloeisel kan hebben. En die strategie is pas echt als je het terugziet in hoe je elke week werkt.

Measures — De daden

Measures zijn de concrete initiatieven, acties en KPI's die per strategie zijn gedefinieerd. Measures betekent in het Engels zowel maatregel als meting. Het is dus belangrijk om onderscheid te maken tussen acties/maatregelen en metingen (KPI's). Ze geven antwoord op: wie doet wat, wanneer? Measures zijn het meest operationeel van de vier lagen en worden het meest frequent geüpdatet.

Type measure	Measure	Voorbeeldnorm
KPI	Voltooiingspercentage van het onboardingpad binnen 90 dagen	Minimaal 90% van de nieuwe medewerkers rondt het volledige onboardingpad binnen 90 dagen af.
Actie	Ontwikkel per rol een onboardingpad voor de eerste 90 dagen.	Voor alle kernrollen is een onboardingpad beschikbaar vóór de start van het project.
Actie	Plan vaste check-ins met leidinggevende en buddy.	Check-ins vinden plaats in week 1, 2, 4, 8 en 12.
Actie	Maak rolgerichte leermodules en praktische opdrachten.	Elke rol heeft minimaal 3 relevante leermodules gekoppeld aan de belangrijkste werkzaamheden.
Actie	Introduceer een buddy-systeem voor nieuwe medewerkers.	Elke nieuwe medewerker krijgt vóór de eerste werkdag een buddy toegewezen.
Actie	Evalueer de onboarding na 30, 60 en 90 dagen.	Feedback wordt per instroomgroep verzameld en verwerkt in verbeteracties.

3. Het OGSM-model in één overzicht

Onderstaande tabel geeft een beknopt overzicht van alle vier de lagen, inclusief voorbeelden:

Onderdeel	Omschrijving	Voorbeeld (project)	Tijdshorizon
O – Objective	Inspirerend, kwalitatief doel. Geeft richting en motivatie. Niet meetbaar.	Wij verlagen het energieverbruik uit fossiele bronnen op bedrijventerrein X door lokale opwek, opslag en slim energiemanagement gezamenlijk te organiseren.	3–5 jaar
G – Goals	Meetbare resultaten die aantonen dat de Objective is bereikt. Max. 3–5 stuks.	Goal 1: Minimaal 40% van het gezamenlijke elektriciteitsverbruik wordt binnen 2 jaar lokaal opgewekt. Goal 2: De piekbelasting op het elektriciteitsnet daalt met minimaal 25% binnen 18 maanden. Goal 3: Minimaal 15 bedrijven op het terrein nemen actief deel aan het gezamenlijke energieprogramma.	1–3 jaar
S – Strategies	De aanpak of keuzes waarmee je de Goals bereikt. Antwoord op: hoe?	Strategie 1: Wij vergroten lokale duurzame opwek door geschikte bedrijfsdaken collectief te benutten voor zonnepanelen. Strategie 2: Wij verminderen netcongestie door batterijopslag en slim sturen van verbruik op piekmomenten in te zetten. Strategie 3: Wij verhogen deelname en draagvlak door bedrijven financieel, technisch en organisatorisch te ontzorgen.	1–2 jaar
M – Measures	Concrete acties en KPI's per strategie. Wie doet wat, wanneer?	Actie 1: Voer per bedrijf een energiescan uit om dakpotentieel, verbruiksprofiel en flexibiliteit in kaart te brengen Actie 2: Ontwikkel een gezamenlijke businesscase voor zonnepanelen, batterijopslag en energiemanagement	Kwartaal / maand

4. OGSM in de praktijk bij Hello New Day

Bij Hello New Day gebruik je OGSM in verschillende situaties. Hieronder de meest voorkomende:

4.1 Bij de start van een traject

In de kick-off van een open innovatietraject helpt OGSM om alle stakeholders op één lijn te krijgen. Veel organisaties hebben wel een idee van wat ze willen, maar de Objective is nog impliciet of er is onenigheid over de Goals. Daarnaast kunnen organisaties in samenwerkingsprojecten ook tegengestelde belangen hebben. Door middel van een OGSM maak je deze tegengestelde belangen zichtbaar en maak je die gesprekken expliciet.

Aanpak in de kick-off:

1. Start met de Objective: laat deelnemers individueel opschrijven waar het echt over moet gaan.
2. Cluster de antwoorden en zoek de gedeelde kern.

3. Formuleer samen de Goals: wat telt als bewijs van succes?
4. Pas dan: strategies en measures — in die volgorde.

4.2 Als sturingsinstrument

Een OGSM is geen eenmalig document. Bij Hello New Day gebruiken we het als levend instrument: Measures worden gebruikt om bij te sturen. Is een strategie niet meer relevant? Pas hem aan. Zijn er nieuwe kansen? Voeg een Measure toe.

Gouden regel

Een OGSM dat je niet actief gebruikt, is een mooie poster. Zorg dat het terugkomt in elke strategische bespreking — anders verliest het zijn kracht.

4.3 Voor individuele organisaties

Naast een OGSM voor samenwerkingsverbanden kun je ook een organisatie-OGSM maken: een OGSM dat specifiek is voor één organisatie.

5. Veelgemaakte fouten en hoe je ze voorkomt

OGSM lijkt eenvoudig, maar in de praktijk gaan er regelmatig dingen mis. Dit zijn de meest voorkomende valkuilen:

Valkuil	Wat gaat er mis?	Hoe voorkom je het?
Te vage Objective	"Wij willen groeien" geeft geen richting.	Maak hem inspirerend én richtinggevend: voor wie, waarvoor?
Te veel Goals of Strategies	10 Goals = geen focus; iedereen doet zijn eigen ding.	Beperk tot 3–5 Goals en Strategies die echt het verschil maken.
Strategies = acties	"We organiseren workshops" is een maatregel, geen strategie.	Strategie = keuze in aanpak. Acties komen bij Measures.
Measures zonder eigenaar	Acties die nergens belegd zijn, worden niet uitgevoerd.	Koppel elke measure aan een persoon en deadline.
OGSM als eenmalig document	Na de kick-off verdwijnt het in een la.	Gebruik het actief: in reviews, gesprekken, bijsturing.

6. Oefening: maak je eerste OGSM

Tijd om het zelf te proberen. Kies een project waarin je werkt en maak een mini-OGSM. Je hoeft niet alles perfect in te vullen; het gaat om het leerproces.

Opdracht

Kies een project en beantwoord voor elk van de vier lagen één tot twee zinnen: Wat is de Objective? Wat zijn de Goals (noem er twee)? Wat zijn de Strategies (noem er één)? Wat zijn de Measures (noem er twee)? Bespreek je OGSM daarna met een collega.

Reflectievragen

- Hoe inspirerend is jouw Objective? Zou een nieuwe medewerker er enthousiast van worden?
- Zijn je Goals echt meetbaar, of zijn het eigenlijk ook Objectives?
- Zijn je Strategies echte keuzes, of zijn het vage intenties?
- Zijn je Measures concreet genoeg om morgen mee aan de slag te gaan?

7. Sneltoets: OGSM-checklist

Gebruik deze checklist als je een OGSM opstelt of beoordeelt:

O	Is de Objective inspirerend en kwalitatief (niet meetbaar)?
O	Roept de Objective een duidelijk beeld op van de gewenste toekomst?
G	Zijn er maximaal 3 tot 5 Goals geformuleerd?
G	Zijn alle Goals SMART en direct gekoppeld aan de Objective?
S	Zijn de Strategies echte keuzes (en sluit elke strategie iets uit)?
S	Zijn de Strategies onderscheidend van de acties in de Measures?
M	Heeft elke Measure een eigenaar en een deadline?
M	Dragen alle Measures aantoonbaar bij aan een Strategy?
✓	Is het OGSM besproken en gedragen door de betrokken stakeholders?
✓	Is er een moment gepland om het OGSM te reviewen en bij te sturen?

8. Samenvatting

OGSM is een compact en krachtig strategisch kader dat je bij Hello New Day veelvuldig zult gebruiken. Onthoud de essentie:

- Objective geeft inspiratie en richting en beschreven in Doel door Doen — kwalitatief, niet meetbaar.
- Goals maken succes zichtbaar — SMART, max. 3 tot 5 stuks.
- Strategies beschrijven de aanpak en wederom beschreven in Doel door Doen — echte keuzes, geen vage intenties. Wederom 3 tot 5.
- Measures vertalen strategie naar actie — concreet, met eigenaar en deadline.

De verticale samenhang is cruciaal: elke laag moet logisch voortvloeien uit de laag erboven. En: gebruik het OGSM als levend document, niet als eenmalige oefening.

9. Verder leren

Wil je dieper de materie in? Dit zijn goede vervolgstappen:

- Lees het boek Businessplan op 1 A4 van Marc van Eck of OGSM in de praktijk van Remco Bakker & Bas Schulten – geeft verdere uitleg over de OGSM-methodiek.
 - Lees het boek Strategy That Works van Paul Leinwand & Cesare Mainardi — biedt context over strategische keuzes en uitvoering.
 - Bekijk de Hello New Day projectenbibliotheek voor cases van eerdere trajecten waarin OGSM is ingezet.
 - Vraag een ervaren collega om samen een echte klant-OGSM door te lopen — de beste leerschool is de praktijk.
 - Schrijf na je eerste klanttraject een eigen reflectie: wat werkte goed in het OGSM-proces, wat zou je anders doen?
-