

LEIDERSCHAP

in planning & control

Kan planning & control organisaties nog wel ondersteunen in deze tijd van grote veranderingen? Organisaties zijn zoekende naar alternatieve werkwijzen. Het promotieonderzoek van Henk Doeleman toont aan dat een 'one paper strategy' zoals de A3 methodiek minder een appèl doet op de schrijfkracht in de organisatie, maar meer op de denkkraft en de dialoog. Het planning & control proces is daarmee daadwerkelijk te veranderen in een aantrekkelijke en interactieve manier van werken waarin de gezamenlijke dialoog over de toekomst en het monitoren daarvan centraal staat.

Een onderzoek naar de grondslagen, werking, implementatie en het effect van de A3 methodiek

De A3 methodiek als benadering voor planning & control beoogt aan te sluiten bij de behoefte van organisaties om betere ondersteuning en bij het benodigde leiderschap voor het bereiken van transformaties. De A3 methodiek bestaat uit drie pijlers: het ontwikkelen van het A3 jaarplan, het A3 managementgesprek over de voortgang en A3 digitaal, de digitale ondersteuning van de informatievoorziening voor het A3 managementgesprek.

Het onderzoek

Uit de praktijk blijkt dat veel lijnmanagers ontevreden zijn over het planning & controlproces binnen hun organisatie, met name wanneer organisaties sterk aan verandering onderhevig zijn of in een veranderende omgeving opereren. Er is een sterke wens om te komen tot:

- » een tijdbesparende werkwijze;
- » meer resultaatgericht sturen vanuit verschillende aandachtsgebieden;
- » een meer participatieve (dialogische) benadering;
- » inzicht in de verbanden tussen het 'waarom?', 'wat?' en 'hoe?';
- » managementinformatie beperkt tot en aansluitend bij het jaarplan;
- » meer toegankelijke, vergelijkbare en minder omvangrijke plannen, en
- » een benadering die aansluit bij de eigenschappen van op transformatie gerichte leiders.

Deze problematiek in acht nemend, introduceert de A3 methodiek een alternatieve benadering van planning & control. De methodiek is ontwikkeld als alternatief voor bestaande, vaak meer bureaucratische, werkwijzen van planning & control. Het onderzoek kijkt naar de grondslagen, werking, implementatie en het effect van de A3 methodiek. Het effect is omschreven als de bijdrage aan de kenmerken van succesvol veranderende organisaties.

Alternatieve benadering

Ferreira en Otley (2009) definiëren een framework met twaalf kenmerken als leidraad voor het ontwerpen, beschrijven en toetsen van benaderingen voor planning & control. De kernvragen voor de kenmerken zijn:

1. Wat is de missie en de visie van de organisatie, en op welke wijze zijn deze bij de leidinggevend en medewerkers onder de aandacht gebracht?
2. Wat zijn de succesbepalende factoren voor de organisatie en op welke wijze zijn deze bij de leidinggevend en medewerkers onder de aandacht gebracht?
3. Wat is de organisatiestructuur en welke invloed heeft

deze op het ontwerp en het gebruik van het performance management systeem?

4. Welke strategie en plannen heeft de organisatie geadopteerd en wat zijn de processen en activiteiten welke nodig zijn voor het behalen van het toekomstige succes?
5. Wat zijn de prestatie-indicatoren welke afgeleid zijn van de doelen en succesbepalende factoren, strategieën en plannen; hoe zijn deze gespecificeerd en gecommuniceerd en welke rol spelen zij in de performance evaluatie?
6. Welk ambitieniveau streeft de organisatie op de verschillende prestatie-indicatoren (zoals in de vorige vraag gedefinieerd) na, hoe wordt het ambitieniveau bepaald en hoe uitdagend zijn de doelstellingen?
7. Welke processen hanteert de organisatie voor het evalueren van individuele, groeps- en organisatieperformance?
8. Welke beloningen (financieel en niet-financieel) ontvangen leidinggevend en medewerkers wanneer zij hun performance doelstellingen realiseren?
9. Welke specifieke informatiestromen en -systemen in termen van feedback en feedforward heeft de organisatie ter ondersteuning van het performance management systeem?
10. Op welke wijze wordt gebruik gemaakt van de informatie uit de verschillende 'control' mechanismen?
11. Hoe wordt het performance management systeem aangepast aan de veranderingen in de organisatie en haar omgeving?
12. Hoe sterk en samenhangend zijn de relaties tussen de onderdelen van het performance management systeem en de wijze waarop zij worden gebruikt (zoals opgetekend uit de antwoorden op de voorgaande vragen)?

Met dit framework kunnen benaderingen voor planning & control vanuit een holistisch perspectief worden beoordeeld. Verder geven Ferreira en Otley aan dat naast de twaalf kenmerken ook contextuele factoren en de organisatiecultuur invloed hebben op de effectiviteit van een planning & control benadering. Alle twaalf kenmerken zijn terug te vinden in de A3 methodiek. Daarmee kan de eerste onderzoeksvraag: 'In hoeverre voldoet de A3 methodiek aan de kenmerken die voor een performance management systeem of management control systeem gelden?' positief worden beantwoord. De eerste conclusie is dat de methodiek als volwaardig alternatief voor bestaande werkwijzen op het gebied van planning & control kan worden geïmplementeerd. Naast deze kenmerken gebruikt de A3 methodiek de vier hefboomen van Simons (1995) en het denken over vertrouwen van Robbins



(2006) als fundamente. De vier hefbomen van control van Simons zijn: overtuigingen (belief systems; bijvoorbeeld kernwaarden), begrenzingen (boundary systems; bijvoorbeeld gedragsregels), diagnostiek (diagnostic control systems; bijvoorbeeld monitoring) en interactie (interactive control systems; bijvoorbeeld betrokkenheid en delen van visie). Simons stelt dat deze in onderlinge samenhang de performance van een organisatie bepalen. Robbins (2006) onderscheidt zes spelregels voor het versterken van vertrouwen: integriteit, competentie, consequentheid (betrouwbaarheid, voorspelbaarheid), loyaliteit en openheid. Uit een door negen onafhankelijke controllers uitgevoerde vergelijking blijkt de A3 methodiek relatief sterk te scoren op de vier hefbomen voor control volgens Simons (1995) en de spelregels voor het versterken van vertrouwen (Robbins, 2006) in vergelijking met andere veel gebruikte werkwijzen in de planning & control.

Ondersteuning leiderschap

In welke mate kan de A3 methodiek het voor doelbewust en doelgericht veranderen benodigde leiderschap ondersteunen? Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is een analyse gemaakt van leiderschapstheorieën die het meest in verband worden gebracht met veranderen. Het concept van transformationeel leiderschap (Bass, 1985) blijkt het meest in verband gebracht te worden met veranderen. Uit het onderzoek blijkt dat de A3 methodiek sterke overeenkomsten vertoont met de kenmerken van transformationeel leiderschap.

Het EFQM Excellence model

Bij het ontwikkelen van de A3 methodiek is gekozen voor het gebruiken van de negen aandachtsgebieden van het EFQM Excellence model als kader voor het A3 jaarplan en daarmee als een belangrijke basis van de A3 methodiek. Dit leidde tot de volgende onderzoeksvraag: 'Welke evidence bestaat er voor het gebruik van het EFQM Excellence model?' Conclusie van de literatuurreview is dat er evidence is voor het EFQM Excellence model en daarmee ook voor het analoge INK-managementmodel (Doeleman et al., 2014). Naar verwachting heeft het model dan ook zijn waarde in de A3 methodiek: het toepassen van het model heeft een verbeterende werking op de resultaten van een organisatie; het model geeft ruimte voor een eigen invulling en is in beperkte mate voorschrijvend; het model biedt de mogelijkheid verbetering en ontwikkeling van de organisatie te integreren in de besturingscyclus; het model is een effectief gebleken tool voor vergelijking en benchmarking van, tussen en binnen organisaties en tot slot de aandacht voor de relaties tussen de aandachtsgebieden draagt bij aan een consistente en samenhangende organisatieontwikkeling.

Leiderschap, planning & control en veranderende organisaties

Om inzicht te krijgen in de verbanden tussen de dimensies van planning & control en de concepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties en de invloed van leiderschap op deze verbanden is in 2007 een kwantitatief onderzoek uitgevoerd bij de sector gevangeniswezen van de Dienst Justitiële Inrichtingen. Hiervoor is planning & control gedefinieerd in drie dimensies: performance management, managementcommunicatie en managementinformatie. Leiderschap is ge-

operationaliseerd in drie stijlen, twee actieve stijlen: transformationeel en transactioneel leiderschap en een passieve: passief leiderschap. Daarnaast zijn de management-

concepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties (Ten Have, 2002; 2003) in termen van richting, consistentie, samenhang en feedback, geoperationaliseerd in een gevalideerde vragenlijst.

Eerst is onderzocht wat de verbanden zijn tussen de dimensies van planning & control en de kenmerken van succesvol veranderende organisaties. Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn drie hypothesen geformuleerd: 1) Performance management heeft invloed op de kenmerken van succesvol veranderende organisaties, 2) Management communicatie heeft invloed op de kenmerken van succesvol veranderende organisaties en 3) Management informatie heeft invloed op de kenmerken van succesvol veranderende organisaties. Alle drie de hypothesen worden ondersteund door deze studie. Er is sprake van significante, positief samenhangende verbanden. Management communicatie heeft in verhouding tot de andere dimensies de sterkste samenhangen, managementinformatie minder sterke samenhangen.

Vervolgens is onderzocht wat de (modererende) invloed van leiderschap op de relatie tussen planning & control en de kenmerken van succesvol veranderende organisaties is. Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is één hypothese geformuleerd en getoetst: 'Alle drie de verbanden zoals weergegeven in de eerdere drie hypothesen worden versterkt door de aanwezigheid van actief leiderschap in de vorm van transformationeel en transactioneel leiderschap'. Deze hypothese is gedeeltelijk bevestigd. Actief leiderschap (construct van transformationeel en transactioneel leiderschap) blijkt een modererend (positief) effect te hebben op het verband tussen planning & control en de effecten in termen van de managementconcepten voor Ten Have (2002). Een nadere analyse laat zien dat actief leiderschap ook een modererende werking heeft op het verband tussen de individuele dimensies van planning & control (en hun construct) en het managementconcept 'samenhang'. Ook de twee separate actieve stijlen, transactioneel en transformationeel leiderschap, zijn onderzocht. Conclusie uit

'De beste manier om de toekomst te voorspellen is om hem gezamenlijk te creëren'

de analyse van de interactie-effecten is dat de modererende werking in de eerste plaats het resultaat is van transformationeel leiderschap. Voor transactioneel leiderschap zijn er geen significante modererende effecten gevonden op de relatie tussen de dimensies van planning & control en de managementconcepten. Aanvullend kan ook een significant modererend effect op het verband tussen twee dimensies van planning & control, namelijk performance management en management informatie, en het construct van de vier managementconcepten (totaal effect).

Effect op concepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties

Om het effect van de implementatie van de A3 methodiek inzichtelijk te maken is in 2009 het onderzoek zoals uitgevoerd in 2007 herhaald. Hierbij hebben twee onderzoeksvragen centraal gestaan: Wat is het effect van de implementatie van een interventie, A3 methodiek, op de managementconcepten voor Ten Have (2002) en Welke invloed heeft leiderschap op de mate van bereiken van het effect?

Ook voor dit kwantitatieve onderzoek zijn hypothesen opgesteld. Deze betreffen de drie pijlers van de A3 methodiek: het A3 jaarplan, het A3 managementgesprek en A3 digitaal. De drie hypothesen zijn verwoord als 'Hoe groter de mate van implementatie van de pijler, des te groter de ervaren managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties (construct). De eerste hypothese is verworpen. Mogelijke verklaring is het feit dat in 2006 de meeste locaties het A3 jaarplan al hadden opgesteld, waardoor er de laatste jaren geen verandering meer is ervaren. De tweede hypothese inzake de bijdrage van de A3 managementgesprekken laat een significant positief verband zien met de veranderingen op het gebied van de managementconcepten. De derde hypothese, inzake het verband tussen A3 digitaal en de managementconcepten, wordt bevestigd met een zwak significant positief verband.

De vierde hypothese betreft de modererende werking van transformationeel leiderschap. De hypothese luidt: 'Hoe hoger de mate van transformationeel leiderschap binnen een organisatie, hoe groter het effect van de A3 methodiek op het construct van de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties'. Het

blijkt dat er een positief significant verband bestaat tussen een verandering op het gebied van transformationeel leiderschap en de verandering op het gebied van de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties. Vastgesteld is de modererende werking van transformationeel leiderschap. Ook zien we in een mediatie analyse een sterk significant mediërend en oorzakelijk verband van transactioneel en transformationeel leiderschap. Transactioneel leiderschap heeft een oorzakelijk verband met managementinformatie en transformationeel leiderschap met managementinformatie en managementcommunicatie. Op basis van deze drie deelresultaten is de conclusie te trekken dat hoe groter de mate van transformationeel leiderschap op een locatie is, hoe groter de verandering op de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties door implementatie van de A3 methodiek zijn.

De vijfde hypothese vormt de kern van het onderzoek naar de bijdrage van de A3 methodiek aan de ervaring van de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties: Hoe groter de mate van implementatie van de interventie (A3 methodiek), hoe meer de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties (en hun construct) ervaren worden. Deze hypothese wordt met een significant positief verband bevestigd. Op grond daarvan valt te concluderen dat de implementatie van de A3 methodiek een bijdrage levert aan een positieve ontwikkeling op de ervaren managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties. Daarmee levert de implementatie een bijdrage aan de ontwikkeling van meer doelbewust en doelgericht veranderende organisaties. Dit is daarmee één van de belangrijkste conclusies van het onderzoek.

De condities voor succesvolle implementatie

Naast het kwantitatieve onderzoek is er ook een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Dit kwalitatieve onderzoek betreft de condities voor een succesvolle implementatie van de A3 methodiek. Deze test identificeert zeven statistisch significante correlaties.

De eerste conditie is de facilitering bij de start. Een succesvolle implementatie vraagt om een goede facilitering bij de start. Dit voorkomt dat door onjuiste, te 'losse' of te rigide



De wens om alles te kwantificeren

Een illustratie van de tijd die gepaard gaat met de wens om alles te kwantificeren wordt gegeven door Martien Dijkstra (concerncontroller Provincie Utrecht) in een interview over zijn ervaringen in zijn nieuwe functie bij de provincie. 'Ambtelijke organisaties hebben vaak moeite met het bepalen van focus. Dat was ook hier het geval. De provincie Utrecht is een politiek gestuurde organisatie, die zich bezighoudt met een breed scala aan thema's, variërend van zout strooien op onze 'provinciale wegen' bij vorst en aankoop en beheer van natuurgebieden tot cultureel erfgoed, ruimtelijke ordening, verlening van complexe milieuvergunningen en jeugdzorg. De politiek wil graag tot op detail geïnformeerd zijn over de geleverde pres-

taties en dit van 21 afdelingen. Deze roep om kwantificering heeft geleid tot rapportages van het formaat Wehkampgidsen met hele pakketten aan product- en programmabegrotingen. Het produceren van deze omvangrijke vaak detailinformatie kost leidinggevend en medewerkers een aanzienlijk deel van hun tijd. Tijd die niet besteed wordt aan datgene waar de bezieling naar uitgaat: de inhoud. De betrokkenheid van lijnmanagers bij de planning & control van de provincie was dan ook laag. Een resultaatgericht en concreet totaaloverzicht ontbrak bovendien, waardoor de directie ook niet echt wist waarop zij moest sturen. Dit was voor de provincie Utrecht aanleiding om anders te gaan werken.'

Geen oorzakelijk verband tussen actie en resultaat

Het ontbreken van oorzakelijke verbanden tussen acties en resultaten wordt geïllustreerd door Coen Aalders, voormalig directeur van de BEL Combinatie, de gemeenschappelijke organisatie van de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren. Drie gemeenten zijn aan de 'achterkant' gefuseerd, de 'voorkant' is intact gebleven: bestuurlijk tonen de drie gemeenten nog steeds hun eigen gezicht. De BEL Combinatie is een novum in gemeentelijk Nederland. De planning & control van de afzonderlijke gemeenten kenden geen onderscheid in acties en resultaten. Ook de verbanden waren vaak niet duidelijk. De nieuwe gefuseerde organisatie had ook ten doel meer bedrijfsmatig te werken. Door de bestuurlijke eigen identiteiten van de drie gemeenten is er sprake van een toenemende complexiteit. De verschillende doelstellingen van de drie besturen van de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren moeten worden vertaald in acties door één ambtelijke organisatie, de BEL Combinatie. Deze toenemende complexiteit heeft het 'oude' probleem van het ontbreken van een relatie tussen doelstellingen en acties extra zichtbaar gemaakt. De drie gemeenten kenden een kleinschalig ambtelijk apparaat, waarin het planning & controlproces sterk begrotings- en budgetgedreven was. De cultuur was informeel en stond ver af van 'meten is weten'. De effectiviteitsvraag van acties stond in mindere mate centraal. 'Het management van een organisatie als de BEL Combinatie is in de nieuwe situatie te definiëren als 'complexiteitsreductie', aldus Coen Aalders. De noodzaak om duidelijkheid te scheppen in welke acties bijdragen aan welke resultaten, van welke gemeente is geen wens, maar eis. De A3 methodiek is gebruikt als interventie om het groepsdynamisch proces van de transitie van drie ambtelijke organisaties naar één gemeenschappelijk shared service center een impuls te geven.

toepassing van de spelregels weerstand ontstaat. De tweede conditie is de mate van behoefte aan concretisering. De derde conditie de mate van intrinsieke motivatie van de leiding. Dit betekent dat er met de implementatie wordt gestart vanuit het 'willen' in plaats van het 'moeten'. In sommige gevallen kan dit groeien en komen leidinggevendend gedurende het implementatieproces tot het inzien van de 'toegevoegde waarde'. Een andere conditie voor succesvolle implementatie is de houding ten opzichte van empowerment. Hierbij spelen begrippen als het belang hechten aan participatie of betrokkenheid (mobiliseren), vertrouwen, verantwoordelijkheid (geven en nemen) een belangrijke rol. De vijfde conditie is het prioriteit geven aan de A3 methodiek. Een andere conditie is de behoefte aan een verandermanagementtool. Veel organisaties hebben te maken met veel, elkaar steeds sneller opvolgende of gelijktijdige veranderingen. Vaak biedt de bestaande planning & control benadering niet die flexibiliteit of het overzicht dat op eenvoudige wijze alle consequenties van de veranderingen voor het jaarplan kunnen worden gezien. De zevende conditie is de behoefte aan synchronisatie. Synchronisatie betreft de consistentie tussen plannen en de gegenereerde manage-

mentinformatie. Met deze zeven gedefinieerde condities is een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: 'Wat zijn de condities voor succesvolle implementatie van de A3 methodiek als interventie?'

De rol van de condities bij DJI

Parallel aan de implementatie van de A3 methodiek zijn in de periode 2007-2009 twee casestudies uitgevoerd bij twee 'early adaptor'-organisaties: PI Oosterhoek en JJI De Hunnerberg. Het doel van de casestudies is praktijkervaringen en succesvolle werkwijzen bij de implementatie te inventariseren. De onderzoeksvraag is: 'In hoeverre spelen de condities ook een rol bij de 'early adaptor'-organisaties in twee sectoren binnen DJI?' Alle zeven geïnventariseerde condities kunnen ook in deze casus worden geïllustreerd met praktijkvoorbeelden. De cross-case analyse leert dat positieve aandacht van de leidinggevende en de inbreng en betrokkenheid van medewerkers bij het opstellen van een A3 jaarplan van groot belang zijn. Enige voorkennis van het begrippenkader dat het werken met het INK-managementmodel met zich meebrengt ('de gemeenschappelijke taal') is wenselijk. De horizontale uitwisseling van de A3 jaarplannen van de organisatieonderdelen wordt als leerzaam en nuttig ervaren en bevordert de samenhang en consistentie van de jaarplannen. Het meest grote verschil tussen de casestudies is dat JJI De Hunnerberg heeft gekozen voor een aanpak waarin de helpdesk centraal staat, terwijl PI Oosterhoek heeft gekozen voor een voorlichtings- en trainingsaanpak.

Invloed op het commitment

Het onderzoek beschrijft ook het antwoord op de gedurende het onderzoek ontstane aanvullende onderzoeksvraag naar de invloed van de A3 methodiek op het commitment. Hiertoe is een aanvullend onderzoek uitgevoerd bij de Nederlandse Koninklijke Marechaussee. De respondenten hebben na de implementatie van de A3 methodiek op alle gemeten dimensies (richting, consistentie, samenhang, feedback en commitment en loyaliteit) een verbetering ervaren, zo blijkt. Ook leidinggevendend bij de Koninklijke Marechaussee ervaren dat de implementatie van de A3 methodiek daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties (Ten Have, 2002) en commitment en loyaliteit. Ook de correlaties tussen de variabelen zijn onderzocht. Hieruit komt naar voren dat commitment ook sterk samenhangt met de vier managementconcepten voor doelbewust en doelgericht veranderende organisaties.

Creëer je eigen toekomst

Het onderzoek toont aan dat een 'one paper strategy' zoals de A3 methodiek minder een appèl doet op de schrijfkraft in de organisatie, maar meer op de denkkraft en de dialoog. Het vaak veel-bekritiseerde planning & control proces is daadwerkelijk te veranderen in een aantrekkelijke en interactieve manier van werken waarin de gezamenlijke dialoog over de toekomst en het monitoren

Meer lezen

Henk Doeleman

Leiderschap in planning & control

Vakmedianet

EAN 978 90 13 119312




daarvan centraal staat. Het onderzoek laat zien dat minder papier én richting, consistentie, samenhang, feedback en commitment mogelijk is. De kern van de A3 methodiek is de combinatie van eenvoud, interactie en gedegenheid door het hanteren van een kwaliteitsmodel (het EFQM Excellence model). De A3 methodiek sluit aan bij het voor succesvol veranderen benodigde leiderschap dat juist nú nodig om organisaties de gewenste verandering te kunnen laten doormaken. De beste manier om de toekomst te voorspellen is om hem gezamenlijk te creëren.

Literatuur

- » Anthony, R.N., en V. Govindarajan (2003), *Management Control Systems*, McGraw Hill.
- » Bass, B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*, The Free Press.
- » Doleman, H.J., S. ten Have en C.T.B. Ahaus (2014), Empirical evidence on applying the EFQM Excellence Model: a literature review, *TQM and Business Excellence*, nr. 5-6, p. 439-460.
- » Doleman, H.J., S. ten Have en C.T.B. Ahaus (2012), The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence. *TQM & Business Excellence*, nr. 5-6, p.591-611.
- » Ferreira, A., en D. Otley (2009), The design and use of performance management systems: an extended framework of analysis. *Management Accounting Research*, 20 (4).
- » Have, S. ten (2002), *Voorbeeldig veranderen: een kwestie van organiseren*, Uitgeverij Nieuwezijds.
- » Have, S. ten, Have, W. ten, Stevens. F., Elst, M. van der & Pol-Coyne, F. (2003), *Key Management Models*, Financial Times Prentice Hall.
- » Meyer, J.P., en N.J. Allen (1991), A three component conceptualization of organizational commitment. *Human resources Management Review*, 1 (1).
- » Robbins, S.P. (2006), *Gedrag in organisaties*, Pearson Education.
- » Simons, R. (1995), *Leverage of control*, Harvard Business School Press.



Waardengericht sturen met de A3 methodiek

Wilt u meer te weten komen over de A3 methodiek? Op de Nationale Controllersdag op 12 juni in Burgers' Zoo in Arnhem verzorgt Henk Doleman een workshop over de A3 methodiek en de toepassing ervan in de praktijk. Informatie en inschrijven:  www.overfinancieelmanagement.nl/controllersdag.