

Geef uw planning & control **EEN BOOST**



Haalt uw organisatie het volle potentieel uit haar planning & control? Is planning & control gericht op alle ambities en leeft het op alle niveaus in de organisatie? Werkt iedereen in de organisatie ermee? Zijn uw antwoorden positief, dan van harte gefeliciteerd. Zijn ze negatief, dan hoeft u zich niet te schamen. U bent niet de enige.

25 ideeën voor een meer inspirerende planning & control

Uit veel bijeenkomsten en trainingen blijkt dat planning & control anno 2013 nog vele uitdagingen kent. Planning & control kan een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling en kwaliteitsverbetering van organisaties. Dit artikel beschrijft 25 ideeën die uw organisatie kunnen helpen om het verandervermogen, de resultaatgerichtheid en de wendbaarheid van de organisatie te vergroten. Planning & control sluit daardoor aan bij verandermanagement en de kenmerken van effectief leiderschap. Om planning & control zo een (nog) grotere toegevoegde waarde te laten bieden.

Planning & control, van last naar lust

Veel organisaties werken nog met een planning & control die in feite volledig gericht is op vaak voornamelijk financiële verantwoording en risicobeheersing. Men heeft het omdat het moet van de overheid, toezichthouders en banken. Omdat risico's ongewenst zijn, wordt getracht de (financiële) bedrijfsvoering zodanig goed te beheersen dat de organisatie geen risico's loopt. De gevolgen zijn dikke rapportages, strakke procedures, een sterke focus op financiën en planning & control als het exclusieve domein van de controller(s). Lijnmanagement ziet het vaak als (bal) last en niet als hun verantwoordelijkheid. Maar het kan ook anders. Planning & control kan ook een essentieel onderdeel vormen van de groei en bloei van de organisatie. Iets waar directie, middenkader en medewerkers dagelijks mee werken en wat niet als een last maar als een lust wordt gezien. Planning en control bestaat vaak uit de cyclus van het stellen van doelen, het volgen ervan en het (tussentijds) sturen op de realisatie ervan. Planning en control bestaat vaak uit:

- » het ontwikkelen van een visie en daarvan afgeleide doelen voor de organisatie. Het vervolgens vertalen van deze doelen naar alle lagen van de organisatie;
- » het ontwikkelen van managementinformatie die gebruikt wordt om de realisatie te volgen;
- » het voeren van allerlei vormen van managementgesprekken om te sturen op de realisatie van de visie en de doelen.

Door planning & control anders in te vullen en te positioneren kan het een wezenlijke bijdrage leveren in het prestatie- en verandermanagement van de organisatie. Hierbij is wezenlijk dat het een proces van de lijn wordt, controllers zijn faciliterend. Dat de inhoud aansluit op de uitdagingen van lijnmanagement en dus breder is dan alleen maar financiën. Ten slotte is het van belang dat planning & control afdaalt in de organisatie tot en met medewerkersniveau.

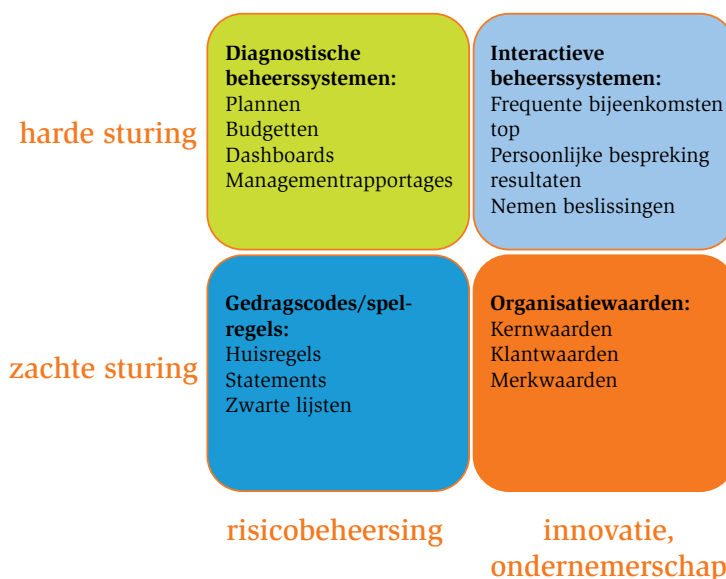
Meer inspirerende planning & control

Op basis van praktijkervaring en wetenschappelijke literatuur is een aantal zaken boven komen drijven die planning & control een boost kunnen geven. Deze hebben betrekking op de inhoud, het proces en het aanpassingsvermogen van planning & control. Verder zijn ze gestructureerd rondom de vijf dimensies van effectief veranderen: richting, consistentie, samenhang, feedback en commitment. Hierbij heeft 'richting' betrekking op een heldere koers en ambitie van de organisatie, 'consistentie' op de verticale vertaling hiervan en 'samenhang' op de horizontale vertaling binnen en buiten de organisatie. 'Feedback' is de terugkoppeling van de mate waarin richting en ambities worden waargemaakt en ten slotte heeft 'commitment' betrekking op het draagvlak binnen de gehele organisatie. In de *tabel* op de volgende pagina zijn de 25 ideeën kort beschreven.

Er zijn ideeën bij die relatief eenvoudig binnen de organisatie zijn te realiseren. Andere hebben een fundamentele impact op de organisatie. De omvang van dit artikel laat niet toe ze allemaal te beschrijven. Vandaar dat er hier enkele zijn geselecteerd.

Sturing op harde en zachte indicatoren

Steeds meer organisaties ontdekken dat het voor optimale prestaties van belang is dat ze niet alleen sturen op concrete en harde prestatie-indicatoren met de bijbehorende doelstellingen maar ook op de noodzakelijke



Figuur 1. Vier hefboomen voor een effectieve planning & control

cultuurverandering. Idee 4 heeft hier betrekking op. Door binnen de organisatie ook te sturen op kern-, organisatie- en/of klant-, merkwaarden ontstaat er een mix van 'harde en zachte' sturing waarbij ook aandacht is voor de noodzakelijke cultuurverandering. Op deze wijze wordt er een duurzame verandering in de organisatie gerealiseerd die ook voor de toekomst een bijdrage aan de gewenste resultaten bijdraagt. Idee 12 vormt in feite hier een vervolgstap op. Planning & control is in veel organi-

saties beperkt tot diagnostische beheerssystemen (plannen, budgetten, dashboards en managementrapportages) die gericht zijn op risicobeheersing en harde prestatie-indicatoren. Idee 12 beschrijft het idee om meer balans te ontwikkelen tussen risicobeheersing en innovatie/ondernemerschap en tussen sturing op harde indicatoren en sturing op zachte indicatoren (cultuur). Dit door toepassing van gedragscodes, organisatiewaarden en het zinvol betekenis geven aan interactie naast de bekende diagnostische beheerssystemen. Deze vier verschillende hefboomen geven de noodzakelijke balans (zie *figuur 1*, vorige pagina).

25 ideeën voor een meer inspirerende planning & control

	Ideeën
Richting	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verbind de missie, visie en strategie aan elkaar 2. Gebruik de prestatie-indicatoren die er écht toe doen 3. Creëer focus door de beperking tot maximaal zeven prestatie-indicatoren (+/- twee) 4. Ontwikkel als organisatie ook organisatiewaarden en stuur hierop consequent 5. Houd in plannen ruimte voor tussentijdse nieuwe ontwikkelingen
Consistentie	<ol style="list-style-type: none"> 6. Hanteer een managementmodel voor de ordening van de te leveren prestaties en acties 7. Zorg voor één samenhangende structuur van planning & control 8. Vertaal de organisatiedoelstellingen elk jaar tot op medewerkersniveau 9. Verbind de begrotingscyclus met de jaarplancyclus 10. Laat planning & control aansluiten op de fase van organisatieontwikkeling
Samenhang	<ol style="list-style-type: none"> 11. Vergroot de vergelijkbaarheid van plannen door ze te beperken tot één A3 12. Gebruik vier hefboomen voor balans in risicobeheersing en groei van de organisatie 13. Verrijk planning & control met verhalen uit de praktijk van klanten, collega's en andere belanghebbenden 14. Synchroniseer de frequentie van metingen en rapportages op basis van de strategie van de organisatie 15. Stem planning & control af met ketenpartners en ontwikkel waar mogelijk één geïntegreerde planning & control
Feedback	<ol style="list-style-type: none"> 16. Zorg dat feedback aankomt bij de ontvanger door toepassing van visueel management 17. Richt managementgesprekken vooral op de toekomst 18. Vergroot de effectiviteit van managementgesprekken door ze periodiek te evalueren 19. Benut de kracht van successen en positieve emoties
Commitment	<ol style="list-style-type: none"> 20. Ontwikkel organisatieplannen op een participatieve wijze 21. Ontwikkel prestatie-indicatoren samen met de werkvloer 22. Stimuleer een meer continu en interactief gebruik van meet- en stuurinstrumenten op decentraal niveau 23. Formuleer concrete en meetbare doelstellingen die ambitieus zijn 24. Laat planning & control aansluiten op samenstelling en de dominante leiderschapsstijl van de directie 25. Verbeter uw reputatie door organisatieresultaten openbaar te maken

Houd het eenvoudig

Enkele van de ideeën hebben betrekking op het eenvoudiger maken van zaken. Zo heeft idee 3 betrekking op 'the Magical Number Seven'. We kunnen ons focussen op niet meer dan zeven plus/min twee zaken. Zo ook op het aantal prestatie-indicatoren. Door het aantal te beperken en alleen te sturen op de indicatoren die er echt toe doen (idee 2) ontstaat er veel meer focus binnen de organisatie. Ook het gebruik van de A3 methodiek helpt hierbij (idee 11). Door een jaarplan in de format van het EFQM Excellence model op maximaal één A3 (twee A4'tjes) te beschrijven wordt de opsteller gedwongen om zich te beperken. Hierdoor worden dikke pakken papier voorkomen die toch niemand leest, is er veel meer aandacht voor de inhoud, wordt het plan veel meer gebruikt en is de vergelijkbaarheid van plannen groter. Kortom, less is more.

Betrek medewerkers

Idee 8 heeft betrekking op de vertaling van plannen en invoering van verantwoording tot en met het medewerkersniveau. Bij veel organisaties stoppen deze op middenkaderniveau waardoor plannen, ambities, resultaatgericht werken en verantwoording afleggen voor veel medewerkers een 'ver van mijn bed show' zijn. Steeds meer organisaties trekken jaarplannen en resultaatverantwoording door tot en met het laagste niveau in de organisatie en vragen medewerkers een jaarplan te maken. Een concrete en resultaatgerichte 'offer-te' die hun bijdrage in het komende jaar beschrijft. Naast een individuele benadering kan ook voor een teambenadering gekozen worden. Door samen met medewerkers in teams doelen en bijbehorende prestatie-indicatoren te benoemen, en deze vervolgens te gaan volgen gaat planning & control op de werkvloer meer leven (idee 21). Op deze wijze ontstaat er een planning & control op teamniveau. Door deze na een tijdje te koppelen aan de top down benadering binnen de organisatie ontstaat een gezonde mix van top down en bottom up sturing. Door vervolgens op een aantrekkelijke wijze de werkelijke prestaties van de teams te tonen zijn medewerkers hier ook geïnteresseerd in. Geen dikke rapporten en uitgebreide Excel-sheets maar aantrekkelijke grafieken en andere visueel aantrekkelijke rapportagevormen nodigen uit tot gebruik (idee 16).

Quick scan voor een inspirerende planning & control

Hieronder vindt u een overzicht van vragen over de beste ideeën voor een inspirerende planning en control onderverdeeld naar de 5 dimensies. Kunt u bij elk idee aangeven of u deze toepast in uw organisatie (ja/nee)? Wanneer u de vraag niet kunt beantwoorden dan kruist u niets aan. Wanneer u twijfelt of niet volmondig 'ja' kunt antwoorden, dan kruist u 'nee' aan.

TOTAAL	Ja: <input type="text"/>
	Nee: <input type="text"/>

RICHTING	CONSISTENTIE	SAMENHANG	FEEDBACK	COMMITMENT
1. Wij hebben een heldere uitgewerkte strategie met doelen en acties die onze missie en visie werkelijk gaat realiseren <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	6. Wij gebruiken een managementmodel (zoals het SW-managementmodel) als raamwerk/filosofie voor de inhoud van onze planning & control <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	11. Wij werken met beknopte jaarplannen die op maximaal één a3 (dubbel a4) worden vastgelegd om zo de samenhang en vergelijkbaarheid binnen de organisatie te waarborgen <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	16. Wij presenteren belangrijke prestatie-indicatoren in de vorm van grafieken en/of andere visuele vormen op een plek in de organisatie waar veel medewerkers komen <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	20. Wij betrekken medewerkers actief bij het ontwikkelen van beleidsplannen op organisatie-niveau en het evalueren van de realisatie ervan <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee
2. Wij werken met een bewust gekozen set resultaatindicatoren waarmee we volgen in welke mate we onze visie en doelen realiseren <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	7. Wij hebben alle onderdelen van planning & control (plancycl, verspreiding en controlcyclus) als één samenhangend proces ingericht <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	12. Onze planning & control is zo ingericht dat deze zowel gericht is op risicobeheersing als op het actief bevorderen van innovatie en ondernemerschap <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	17. Wij hebben een aantal maal per jaar managementgesprekken waarin, naast de realisatie van doelstellingen, vooral de toekomstige ontwikkelingen centraal staan <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	21. Teams, afdelingen, vestigingen hebben samen met medewerkers hun eigen p&c opgezet om dagelijks te sturen op de realisatie van doelstellingen. Deze is gekoppeld aan de p&c van de organisatie <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee
3. Om focus te behouden, gebruiken wij niet meer dan +/- 7 prestatie-indicatoren <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	8. Op alle niveaus in de organisatie werken wij met plannen, doelstellingen en acties die een afgeleide zijn van die van de organisatie als geheel <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	13. Wij gebruiken verhalen van stakeholders zoals klanten en medewerkers als een belangrijk onderdeel in onze planning & control <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	18. Wij beoordelen periodiek de managementgesprekken op context (doel), inhoud en proces en passen deze waar nodig aan <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	22. Teams, afdelingen, vestigingen hebben de ruimte om hun eigen prestatie-metingen te gebruiken, dit als aanvulling op de formele metingen <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee
4. Wij sturen actief op onze organisatiewaarden in het kader van cultuur(verandering) <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	9. Wij hebben de begrotingscyclus geïntegreerd in de jaarplancyclus waardoor we ook de financiële component meenemen in het maken van (beleids)plannen <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	14. Wij hebben de frequentie van metingen van prestatie-indicatoren afgestemd op het belang van de achterliggende doelstellingen voor het realiseren van de visie van de organisatie <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	19. Wij bevorderen de prestaties van medewerkers, teams en leidinggevenden door de nadruk te leggen op het leren van de zaken die goed of zelfs excellent gaan en door successen te vieren <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	23. Wij werken met ambitieuze doelstellingen voor managers en medewerkers om mensen te motiveren en prestaties te verbeteren <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee
5. In onze plannen houden wij voor wat betreft capaciteit rekening met onverwachte tussentijdse ontwikkelingen <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	10. Het proces van planning & control en de belangrijkste prestatie-indicatoren sluiten aan op het organisatieontwikkelingsproces en de belangrijkste uitdagingen hiervan <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	15. Wij hebben onze planning & control afgestemd op die van onze ketenpartners. Hierin werken wij intensief samen met relevante ketenpartner(s) <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	24. Onze planning & control is afgestemd op de samenstelling van de directie/het hoger management en de dominante leiderschapstijl <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee	
U heeft nu de vragenlijst ingevuld. Bekijk nu nogmaals de lijst en zet een cirkel om de drie ideeën die al in uw organisatie worden toegepast en waar u het meest tevreden over bent, omcirkel vervolgens de ideeën die u het liefst in uw organisatie zou willen realiseren.				25. Wij maken naast onze financiële en duurzaamheidsresultaten ook andere prestaties openbaar. Dit bijvoorbeeld ten aanzien van de tevredenheid van klanten <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee

Figuur 2. De verbetercan voor uw eigen planning & control

Aan de slag met de ideeën

Voor het optimaal gebruik van de ideeën in uw organisatie is het wellicht verstandig om te starten met een scan (figuur 2). Formeer een klein team bestaande uit directie, middelmanagement en medewerkers betrokken bij de planning & control. Neem gezamenlijk de verschillende ideeën door en bepaal of ze relevant en wenselijk voor de organisatie zijn. Zo ontstaat een short-list aan ideeën. Toets deze vervolgens in de organisatie en maak vervolgens een beknopt verbeterplan. Dit kan bestaan uit enkele quick wins maar bijvoorbeeld ook uit echt fundamentele veranderingen. Neem hier meer tijd voor. Door (een deel van) de ideeën te realiseren vergroot u het verandervermogen, resultaatgerichtheid en wendbaarheid van de gehele organisatie. Zo draagt planning & control in grotere mate bij aan het succes van uw organisatie.

Meer lezen

Henk Doeleman, Jean-Pierre Thomassen en Elko van Winzum
De 25 beste ideeën voor een meer inspirerende planning & control
 Kluwer, EAN 978 90 13 11688 5



Kluwer biedt een praktische training rondom dit thema aan, kijk op www.kluwerfinancieelmanagement.nl/opleidingen.