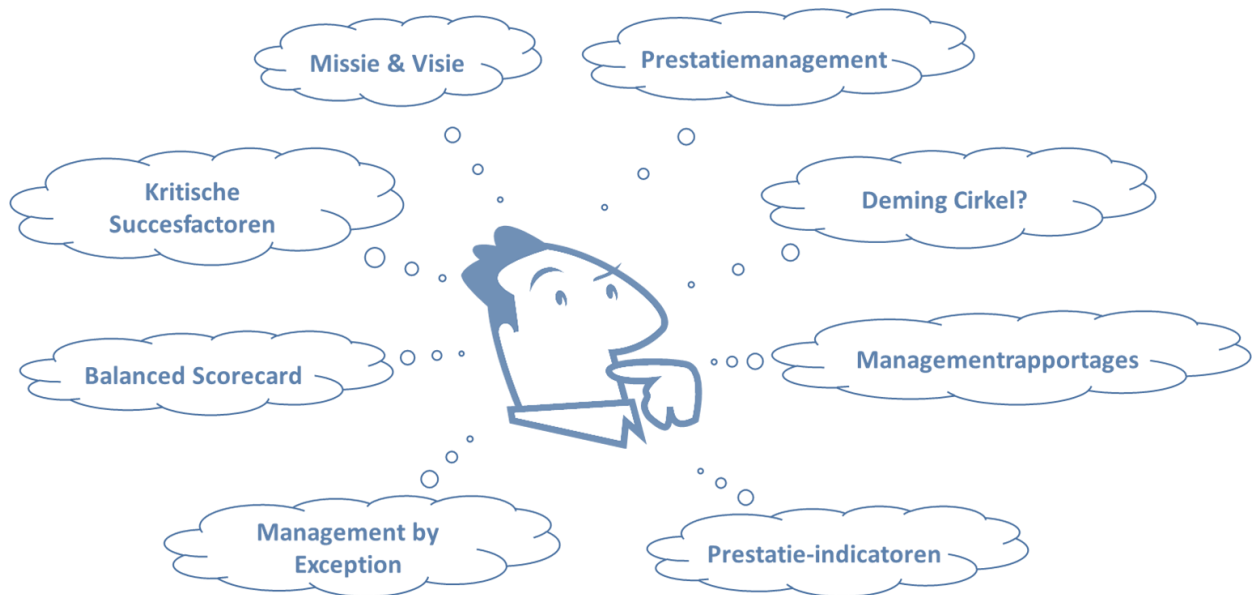


Raamwerk Planning & Control



Inhoud

Inleiding	3
10 Basisprincipes van Planning & Control	5
Jaarplannen & managementrapportages.....	8
Taken en bevoegdheden	10
Gesprekscyclus	11
In 10 stappen naar Prestatiemanagement.....	12
Balanced Scorecard	16
Valkuilen	18
Hoe kan <i>House of Control</i> u helpen?.....	19

Inleiding

Principal-agency
theorie

De principal-agency theorie veronderstelt een belangentegenstelling tussen de doelstellingen van de organisatie en haar medewerkers. Het bestuur of het management moet maatregelen nemen zodat medewerkers in het belang van de organisatie gaan handelen. Dit is het vakgebied van planning & control (of managementcontrol).

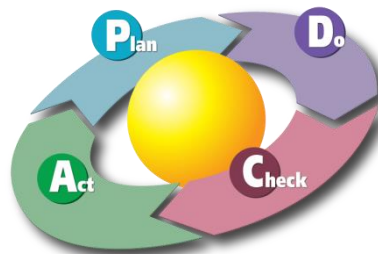
Een goede planning & control ondersteunt het management bij sturing geven aan de processen en mensen binnen de organisatie. Daarmee is het vakgebied planning & control veelomvattend. Het gaat bij planning & control onder andere om leiderschap, organisatiecultuur en risicomangement. Allemaal organisatieaspecten die richting geven aan het handelen van de medewerkers.

Planning &
Controlcyclus

Centraal element binnen de planning & control is de planning & controlcyclus. De planning & controlcyclus gaat over het op- en vaststellen van doelstellingen en het monitoren van de realisatie daarvan. De planning & controlcyclus geeft de bestuurder en het management concrete handvatten om (bij)sturing te geven aan de activiteiten binnen de organisatie.

Deming cirkel

De Deming cirkel beschrijft vier activiteiten die de basis vormen voor elke vorm van een planning & controlcyclus. Het cyclische karakter garandeert dat de prestatiemeting en -verbetering continu onder de aandacht is.



- **PLAN** : op basis van het strategisch plan worden jaarlijks resultaten gedefinieerd die het komend jaar gerealiseerd moeten worden. Het is belangrijk om deze resultaten SMART te formuleren. Het plan is kaderstellend voor de uitvoerende fase.
- **DO** : in de DO-fase vinden de uitvoerende activiteiten plaats. Tijdens de uitvoering vindt permanente meting van de vastgestelde prestatie-indicatoren plaats.
- **CHECK** : in deze fase worden de resultaten van de uitvoering vergeleken met de geplande resultaten. De verschillen worden geëvalueerd en verklaard. Ook wordt hier vastgesteld of de informatie volledig en juist is.
- **ACT** : In deze fase stuurt het management, indien nodig, bij. Bij tegenvallende resultaten kan het management maatregelen nemen om het oorspronkelijke plan alsnog te halen. Het management kan ook het plan bijstellen.

De praktijk wijst uit dat organisaties weinig problemen hebben met de eerste twee fasen, het plannen en uitvoeren. Met name de laatste twee fasen blijken in de praktijk moeilijk. De realisatie wordt amper vergeleken met de planning. Vaak zijn de bestuurders ontevreden over de kwaliteit van de verschillenanalyse in de checkfase. Het bijsturen wordt hierdoor moeilijk.

Waarom dit document?

Bestuurders en management klagen dat ze verkeerd, niet volledig of te laat worden geïnformeerd over hoe de zaken ervoor staan. Zij zijn daardoor niet of onvoldoende in staat om sturing te geven aan de organisatie. Dit is uiteraard een enorme verspilling van geld en resources. Het is tijd om dit te veranderen! Daarom biedt het *House of Control* u een raamwerk aan om uw planning & controlcyclus (verder) te verbeteren.

- *Literatuurstudie*; de aanpak is enerzijds gebaseerd op de uitgebreide literatuur die over planning & control is geschreven. Denk hierbij aan namen als Deming en Kaplan & Norton. Maar ook Nederlandse deskundigen zoals E. Vaassen en F.G. Kordes
- *Ervaring, kennis en kunde*; de aanpak is anderzijds gebaseerd op de praktische ervaringen die *House of Control* zelf met de implementatie van planning & control cycli heeft opgedaan. Hierdoor zijn abstracte theorieën vertaald in concrete handvatten die maken dat u uw planning & controlcyclus kunt verbeteren.

10 Basisprincipes van Planning & Control

De planning & controlcyclus is alleen een effectief sturingsinstrument wanneer wordt voldaan aan de volgende 10 principes:

1. Besturings-
filosofie

De door de organisatie gekozen besturingsmodel is een belangrijk uitgangspunt voor de inrichting van de planning & controlcyclus. Een integraal manager rapporteert over andere aspecten dan een manager die geen leidinggevende bevoegdheden heeft. Kortom de planning & control moet aansluiten bij het besturingsmodel en organisatiestructuur waarvoor de organisatie heeft gekozen.
2. Architectuur

De opzet van de planning & controlcyclus moet worden vastgesteld en vastgelegd. Zodat duidelijk is wat het doel is van de planning & controlcyclus, hoe de plannen en rapportages samenhangen, van wie wat verwacht wordt en hoe de planning eruit ziet van de documenten die opgeleverd moeten worden.
3. Gebruikers-
vriendelijkheid

De effectiviteit van de planning & controlcyclus wordt verder bepaald door de gebruikersvriendelijkheid ervan. Standaardiseer bijvoorbeeld de plannen en rapportages. En stel eisen aan de omvang en opmaak van de rapportages.

 - *Administratieve lasten*; beperk de lasten voor het management door de frequentie van de rapportages niet onnodig hoog te maken. Liever tweemaandelijks een rapportage en een goed gesprek dan een maandelijkse invuloefening. Maak verder gebruik van 'voor ingevulde rapportages'. De staf stelt de rapportage op, het management is verantwoordelijk voor de interpretatie en toelichting op de cijfers.
 - *Actualiteit*; uitgangspunt is om plannen en rapportages binnen 2 weken na oplevering te bespreken. Het heeft geen zin om in september de voorgangsrapportage over juni te bespreken. Plaats de planning & controlcyclus in de actualiteit.
4. Capaciteits-
management

Koppel de capaciteit (mensen en geld) aan de doelstellingen. Alleen dan is het mogelijk om te sturen over de verschillende doelstellingen heen. Door in de planvorming of in de voortgangsrapportages kosten aan de diverse doelstellingen toe te rekenen kunnen prioriteiten gesteld worden. Indien er onverwachts een kostenbesparing moet worden doorgevoerd kan het management op basis van de planning & controlcyclus prioriteiten stellen.

5. Management by Exception
Waak ervoor dat de plannen en rapportages een beschrijvend karakter krijgen. Verwoord doelstellingen kort en krachtig via ksf'en pi's en rapporteer alleen over de afwijkingen. Alleen dan is echte sturing mogelijk. Neem in de planning & controlcyclus verder alleen informatie op die de bestuurder of topmanagement echt nodig heeft (*need to have*). Probeer niet in de valkuil te stappen om in de planning & controlcyclus alle informatie op te nemen die handig of leuk is (*nice to have*).
6. Samenhang in de tijd
De planning & Controlcyclus kan alleen het hart van uw beheersorganisatie zijn wanneer er samenhang bestaat tussen de verschillende documenten van de planning & controlcyclus. Zo is er samenhang in de tijd. Een planning & controlcyclus bestaat uit een drieluik; de planning, de uitvoering en de verantwoording.
- *het voorbereidend jaar t-1 (planning)*; op basis van het strategisch plan en een aantal (al dan niet opgelegde) kaders komt het jaarplan tot stand. Het jaarplan is wellicht het belangrijkste document omdat deze de strategie vertaald in concrete doelstellingen voor het komende jaar.
 - *het uitvoeringsjaar t (beheersing)*; periodiek wordt in het uitvoeringsjaar gerapporteerd over de voortgang. In een goede planning & controlcyclus wordt gerapporteerd over zowel de voortgang op de voorgenomen activiteiten als over de financiële consequenties daarvan. Te vaak gaan rapportages alleen over de financiën.
 - *het verantwoordingsjaar t+1*; aan dit onderdeel van de drieluik wordt het minst aandacht besteed. Dit onderdeel wordt minder relevant geacht omdat het jaar al voorbij is. En (bij)sturing niet meer mogelijk is. In de praktijk ligt de focus van het dit onderdeel dan ook op rechtmatigheid en volledigheid van de inkomsten en uitgaven. Hiermee laten organisaties een kans liggen om te evalueren en daarmee zichzelf verder te ontwikkelen.
7. Interne versus externe documenten
Organisaties zijn verplicht om een begroting en jaarrekening op te stellen. Dit om toezichthouders, financiers (bijvoorbeeld crediteuren of aandeelhouders) de mogelijkheid te geven om de financiële gezondheid van de organisatie en haar voornemens te kunnen beoordelen. De interne documenten hebben als doel sturings- en beheersinformatie aan het management te verschaffen. Uiteraard moeten de interne en externe documenten op elkaar aansluiten.
8. Doelgroepbenadering
De inhoud van de planning & control documenten moet aansluiten op de informatiebehoefte van de betreffende doelgroep. De Raad van Bestuur, de accountant, de afdelingsmanager hebben allen hun eigen informatiebehoefte. Vaak wordt hierbij een onderscheid gemaakt in strategische, tactische en operationele informatie.

9. Hiërarchische
samenhang

Er is ook hiërarchische samenhang. Het sturen en beheersen vindt immers op meerdere niveaus binnen een organisatie plaats. Dat betekent dat het afdelingsplan een afgeleide moet zijn van het jaarplan. En dat het jaarplan weer een vertaling is van het strategisch meerjarenplan. Theoretisch gezien moet het mogelijk zijn om de bijdrage van individuele medewerkers aan bijvoorbeeld het jaarplan inzichtelijk te krijgen.



10. Focus op
primaire proces

Vaak gaan plannen en rapportages over de bedrijfsvoering zoals ziekteverzuim, budgetten, aantal functioneringsgesprekken, etc. Om de focus te leggen op het primaire proces adviseren wij u om bedrijfsvoeringsaspecten zo min mogelijk in planning & controlcyclus op te nemen. Tenzij deze ondersteunende processen een goede uitvoering van het primaire proces in de weg staan. Om de focus op het primaire proces 'af te dwingen' kunt u ervoor kiezen om bedrijfsvoeringsaspecten niet in de planning & controlcyclus op te nemen. U kunt voortgang c.q. ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering door de stafdiensten te laten monitoren.

Jaarplannen & managementrapportages

	<p>De planning & controlcyclus omvat veelal meerdere soorten plannen en rapportages. De exacte benaming van deze documenten verschillen per organisatie. Hieronder wordt ingegaan op de meest voorkomende documenten.</p>
Strategisch plan	<p>Binnen de planning & controlcyclus is het strategisch plan (of het meerjarenplan) hét belangrijkste document. De organisatie geeft in het strategisch plan aan waar haar bestaansrecht ligt. In het strategisch plan wordt aangegeven welke kant de organisatie op gaat en welke stappen moeten worden genomen om daar te komen.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Missie, visie & strategie</i>; het strategisch plan wordt afgeleid van de missie en visie van de organisatie. Begrippen als SWOT-analyse, concurrentievoordeel en leiderschap staan hier centraal.▪ <i>Intern versus extern beleid</i>; een strategisch plan heeft een horizon van 5 à 7 jaar. Het strategisch meerjarenplan is opgedeeld in <i>intern beleid</i> (financiën, personeel, gebouwen en interne communicatie) en <i>extern beleid</i>. Het extern beleid geeft de nieuwe accenten weer van het beleid naar de klant toe.▪ <i>Balanceren</i>; de kunst van het plannen en het begroten is om een evenwicht te bereiken tussen het ambitieuze én het haalbare.▪ <i>Doelstellingen</i>; het voorgenomen interne- en externe beleid wordt vertaald in strategische en operationele doelstellingen. Een <i>strategische doelstelling</i> verwijst naar een algemeen beginsel dat voortvloeit uit de visie van de organisatie (bijvoorbeeld klantvriendelijkheid). De <i>operationele doelstelling</i> is het overkoepelende begrip voor een aantal acties die onder het zelfde thema vallen (bijvoorbeeld bereikbaarheid, service, etc.).
Jaarplan	<p>In de praktijk van <i>House of Control</i> blijkt dat jaarplannen (of de daarvan afgeleide afdelingsplannen) een sterk sturingsinstrument zijn. In het jaarplan wordt de strategie van de organisatie vertaald in doelstellingen voor het komende jaar. Het jaarplan beschrijft het werkpakket voor het aankomende jaar en geeft een totaaloverzicht van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd. Enkele aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Prestatie-indicatoren</i>; met behulp van doelstellingen geeft een jaarplan richting aan de activiteiten van een organisatie. Om het mogelijk te maken om gedurende het jaar te kunnen (bij)sturen zullen de doelstellingen vertaald moeten worden in concrete prestatie-indicatoren.▪ <i>Managementcontract</i>; jaarplannen en afdelingsplannen vormen vaak de basis voor afspraken tussen respectievelijk bestuurders en directie en directie en het management.
Begroting	<p>In de (meerjaren)begroting worden de financiële consequenties van het strategisch of jaarplan plan doorgerekend. Begrippen als begroting, balans en kasstroomoverzichten staan hierbij centraal. Op de website van <i>House of Control</i> kunt u meer informatie vinden over wat er nu precies in een financiële paragraaf van een begroting of jaarrekening moet staan.</p>

Management-rapportages	<p>Managementrapportages vormen een belangrijk onderdeel van de planning & controlcyclus. Zij geven het bestuur en het management gedurende het jaar inzicht in de mate waarin de doelstellingen uit het jaarplan worden gerealiseerd. De rapportage aan het management dient om te verantwoorden, te informeren en te adviseren over de verder te volgen koers. Managementrapportages moeten in ieder geval de volgende informatie verschaffen:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Management oordeel</i>; hier geeft de betreffende manager in een paar regels aan of hij of zij op koers ligt om het doelstellingen uit het jaarplan te realiseren. De manager geeft daarbij expliciet aan of er in het management oordeel een wijziging heeft voorgedaan ten opzichte van de vorige rapportage periode.▪ <i>Management by exception</i>; in de rapportage worden verder alleen onderwerpen opgenomen die afwijkend zijn van het (jaar)plan en die de aandacht van het hogere management behoeven (need to know).▪ <i>Prioriteitstelling</i>; wanneer er prioriteiten gesteld moet worden dan worden de verschillende mogelijkheden in de rapportage goed onderbouwd.▪ <i>Voortgang</i>; in de bijlage wordt de voortgang op alle activiteiten zoals benoemd in het jaarplan gemeld. Dit kan gaan om prestatie-indicatoren als om voorgenomen activiteiten die niet in indicatoren zijn vastgelegd.
Prognose	<p>Naast de voortgang van de doelstellingen worden in de managementrapportages ook de financiële resultaten periodiek vergeleken met de begroting. Begrippen zoals budget, realisatie, prognose en verschillenanalyse staan daarbij centraal. De prognose is wellicht de belangrijkste parameter. Met de prognose geeft de manager op basis van het budget, de realisatie, de verschillenanalyse én zijn of haar toekomstverwachting aan wat het financiële eindresultaat zal zijn.</p>
Jaarverslag	<p>Het jaarverslag en de jaarrekening vormen het sluitstuk van de planning & controlcyclus. Het jaarverslag gaat in op de mate waarin beleidsdoelstellingen van het afgelopen jaar daadwerkelijk zijn gerealiseerd. Eventuele verschillen worden in het jaarverslag toegelicht. Grotere rechtspersonen publiceren tevens vaak een Sociaal- en/of een Milieu jaarverslag.</p>
Jaarrekening	<p>De jaarrekening geeft informatie over de financiële situatie van de organisatie. Bestuurders, toezichthouders, schuldeisers, de OR, vermogensverschaffers en andere belanghebbenden willen allemaal vanuit eigen perspectief inzicht hebben in de liquiditeit, solvabiliteit en winstgevendheid van de organisatie. Het maatschappelijk belang dat aan de correctheid van jaarrekeningen gehecht wordt is dan ook groot. Op de website www.house-of-control.nl vindt u meer informatie over de jaarrekening. Begrippen als begroting, balans en kasstroomoverzichten worden toegelicht en met elkaar in relatie gebracht.</p>

Taken en bevoegdheden

Taken & bevoegdheden	<p>De opzet van de planning & controlcyclus bepaalt in grote mate het succes ervan. In het expliciteren van taken en bevoegdheden gaat planning & control leven. Wat de exacte rol van eenieder is hangt sterk af van de grote van de organisatie. Toch zullen de volgende rollen, al dan niet verenigt in één persoon, altijd aanwezig moeten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Bestuur</i>; het bestuur of de directie zijn de grootste belanghebbenden bij de planning & controlcyclus. Zij willen inzicht in de mate waarin de doelstellingen worden gerealiseerd. Dit om (bij) te sturen en verantwoording af te leggen. Zij zijn in die hoedanigheid altijd eindverantwoordelijke voor een goede planning & controlcyclus.▪ <i>Lijnmanagement</i>; de lijnverantwoordelijken stellen samen met het bestuur en de medewerkers (jaar)plannen op. Gedurende het jaar rapporteren zij over de realisatie van de doelstellingen. De lijnorganisatie is verantwoordelijk voor de toelichting op de cijfers in de rapportage.▪ <i>Opsteller</i>; de afdeling managementinformatie (of de financiële administratie) stelt veelal de uitvoeringsrapportages op. Dit omdat het genereren van informatie uit de verschillende systemen tijd, kennis en kunde vergt waarover de lijnverantwoordelijken veelal niet beschikken. Het lijnmanagement is en blijft verantwoordelijk voor de toelichting op de cijfers.▪ <i>Systeemverantwoordelijke</i>; tenslotte is er altijd een medewerker verantwoordelijk voor het opzetten, onderhouden en verbeteren van de planning & controlcyclus. Vaak is dit de controller. Die al dan niet wordt ondersteund door een afdeling planning & control.
Onafhankelijkheid	<p>De planning & controlcyclus moet zo'n betrouwbaar mogelijke weergave van de werkelijkheid weergeven. Omdat bestuurders (of het topmanagement) geen tijd hebben om betrouwbaarheid van de rapportages te controleren is het raadzaam om de controller of een medewerker van de afdeling planning & control een controlerende en adviserende rol te geven. In de gesprekcyclus kan de bestuurder dan zonder te veel detailkennis scherpe discussies voeren met de lijnmanager.</p>
Houding & gedrag	<p>De opzet van de planning & controlcyclus bepaalt in grote mate het succes ervan. Wellicht nog belangrijker is de manier waarop met de planning & controlcyclus wordt omgegaan in de organisatie. Gedrag, cultuur en stijl van leidinggeven bepalen in hoge mate de feitelijke werking van planning & control. Een effectieve planning & controlcyclus vereist een cultuur waarbij mensen elkaar durven aan te spreken.</p>

Gesprekscyclus

Papier is
Geduldig!

Papier is geduldig! Een planning & controlcyclus is alleen effectief als de jaarplannen, voortgangsrapportages en de verantwoordingsdocumenten onderwerp zijn van gesprek. Immers alleen dan ontstaat goed zicht op de achterliggende oorzaken van de gerapporteerde voortgang. En kan er indien nodig bijgestuurd worden. Op elk niveau binnen de organisatie onderscheiden we de volgende soorten gesprekken:

- *Planningsgesprek*; de bestuurder bespreekt het jaarplan en de begroting met de financiers en/of toezichthouders. De managers bespreken de (afdelings)plannen met de bestuurder. En de managers bespreken de persoonlijke doelstellingen met de medewerkers.
- *Voortgangsgesprek*; op basis van de voortgangsrapportages zal met enige regelmaat de voortgang besproken worden. Ook hier weer op alle niveaus. Tussen manager en medewerker wordt dit gesprek veelal het functioneringsgesprek genoemd.
- *Verantwoordingsgesprek*; tenslotte vindt er op de verschillende niveaus een 'eindgesprek' plaats. Een verantwoordingsgesprek in de vorm van een beoordelingsgesprek tussen de manager en de medewerker is hier een goed voorbeeld van. Helaas komen 'verantwoordingsgesprekken' tussen manager en bestuurder en bestuurder en toezichthouder bijna niet voor. Hiermee ontziet het management zichzelf van mogelijkheden om te leren.

Aandachtspunten

Het opstellen van een gesprekscyclus is dan ook een belangrijk onderdeel van de planning & controlcyclus. *House of Control* constateert dat het in de praktijk lastig is om een effectieve gesprekscyclus in te richten. Enkele aandachtspunten:

- *Agenda*; om het gesprek te structureren is het nodig om een agenda op te stellen. Verder bewaakt u daarmee dat in elk gesprek dezelfde onderwerpen aan bod komen. Uiteraard moet er wel ruimte zijn voor onderwerpen die de gespreksdeelnemers zelf willen inbrengen.
- *Notulen*; om vrijblijvendheid te voorkomen is het raadzaam om acties en besluiten vast te leggen. Zodat in vervolg gesprekken duidelijk is welke besluiten en afspraken zijn gemaakt.
- *Rollen & gedrag*; het blijkt lastig om in een gesprek de juiste rol aan te nemen. Door de rollen en het gewenste gedrag te expliciteren en vast te leggen gaat de planning & controlcyclus meer leven.

In 10 stappen naar Prestatiemanagement

House of Control heeft op basis van haar ervaring een 10 stappenplan opgesteld hoe u van een planning & controlcyclus een effectief prestatimanagementsysteem kunt maken. Hieronder worden de 10 stappen voor het succesvol opzetten en implementeren van een prestatimanagementsysteem kort weergegeven.

1. Visie & strategie

Veel organisaties hebben de visie en strategie niet geëxpliciteerd. Voor elke vorm van resultaat- c.q. prestatimanagement is het uitschrijven van de visie en strategie een eerste vereiste. Immers alleen dat kun je bij de vervolgstappen er zeker van zijn dat prestaties ook echt bijdragen aan de visie en strategie van de organisatie.

2. Kritische
Succesfactoren

Een kritische succesfactor is een eigenschap van de in- of externe omgeving, die een belangrijke invloed heeft op het behalen van de doelstellingen en strategie. Stap 2 is dan ook om op basis van de visie & strategie de kritische succesfactoren vast te stellen (ksf'en). Ksf'en hebben betrekking op kwaliteit, kostprijs, levertijd, klanttevredenheid, et cetera. Ksf'en worden vastgesteld aan de hand van vragen als:

 - Welke factoren maakt de organisatie uniek?
 - Wat is doorslaggevend voor het succes van het bedrijf?
 - Wat zijn de kerncompetenties?

3. Prestatie-
indicatoren

Met behulp van prestatie-indicatoren worden ksf'en meetbaar gemaakt. Stel dat de beschikbare capaciteit voor uw organisatie een kritische succesfactor is. Mogelijke prestatie-indicator is dan het ziekteverzuim. En als de prestatie-indicator is vastgesteld wordt een doelstelling (streefwaarde) vastgesteld. Bijvoorbeeld het kortdurig ziekteverzuim mag niet hoger zijn dan 3% per jaar. U bent er in geslaagd om een abstracte lange termijn doelstelling 'zo goed goedkoop mogelijk aanbieden van uw diensten' om te zetten in een concrete korte termijn doel.

 - *Pi's geven inzicht*; pi's verstrekken belangrijke informatie aan de organisatie. Met deze informatie kan de ontwikkeling van de onderneming als geheel gevolgd worden, in vergelijking met het verleden en in vergelijking met de concurrentie. Daarnaast kun je met pi's voorspellingen doen, door de resultaten te extrapoleren.
 - *SMART*; door een prestatie-indicator SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van het doel terecht komt. In tabel 1 wordt het begrip SMART toegelicht.
 - *Aantal pi's*; de kracht maar ook de zwakte van prestatie-meetsystemen zit in het gebruik van beperkt aantal indicatoren. Te veel is onbeheersbaar. Te weinig loop je het risico dat je aandachtgebieden onderbelicht.

Tabel 1

Het begrip SMART verder toegelicht

Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties, of goede voornemens. Om uw organisatie met succes richting te geven moet u zoveel mogelijk SMART doelen stellen. Door een prestatie-indicator SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van het doel terecht komt. SMART staat voor:

- **Specifiek**; omschrijf het doel duidelijk en concreet. Het moet een waarneembare actie, gedrag of resultaat beschrijven waaraan een getal, bedrag, percentage of ander kwantitatief gegeven verbonden is. De betrokkenen moeten een duidelijk verband zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze gevraagd worden.
- **Meetbaar**; een doel moet meetbaar zijn. Er moet een systeem, methode en procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is. Een SMART-doelstelling is normerend: het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen.
- **Acceptabel**; zijn de pi's in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling? De organisatie moeten het willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet.
- **Realistisch**; is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende knowhow, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet. Een te makkelijk doel is ook niet interessant, omdat het mensen niet uitdaagt en geen bevrediging oplevert. Het beste is doelen te stellen die net boven het niveau van de persoon of de organisatie liggen en die ongeveer 50% kans van slagen hebben. Als mensen het gevoel hebben dat ze iets extra's moeten doen om het doel te realiseren dan voelen ze zich trots en dat geeft energie voor nieuwe doelen.
- **Tijdgebonden**; wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt? Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum. Met name korte-termijndoelen moeten SMART zijn.

Belangrijkste kritiekpunt op SMART-principe is de onmogelijkheid om sommige doelen SMART te formuleren. Veel concepten (bv. veiligheid, geluk, leefbaarheid) zijn moeilijk of niet meetbaar. De eis om doelen SMART te formuleren, kan in die gevallen leiden tot fixatie op wél meetbare gegevens.

4. Balanceren

Bij het op- en vaststellen van de ksf'en en de prestatie-indicatoren moet een evenwichtige weerspiegeling van alle relevante (organisatie)ontwikkelingen tot stand komen. Beperk het dashboard dus niet tot financiële informatie. Een veelvoorkomende onderverdeling van pi's is die die van financiën, HRM, processen en de klant.

5. pi-eigenaar Nadat de prestatie-indicatoren zijn vastgesteld moeten zij aan een eigenaar toebedeeld worden. Elke prestatie-indicator heeft een eigenaar. Meestal is dat degene die het meest bij de uitvoering betrokken is. Ook kan één medewerker meerdere prestatie-indicatoren beheren en controleren. De prestatie-indicator-eigenaar (PI-eigenaar) registreert de score, de afwijking ten aanzien van de norm en geeft suggesties ter verbetering.
6. Normering Nu in stap 4 de ksf meetbaar is gemaakt in een kpi moet vervolgens een norm worden gesteld. Deze norm moet ambitieus en haalbaar zijn. De genormeerde prestatie-indicatoren vormen feitelijk de meetbare doelstellingen van uw organisatie. Een bekende norm die in bijna elke organisatie voorkomt is die van het ziekteverzuim. En afhankelijk van de sector en de eigen ambities wordt de norm vastgesteld tussen 2% en 5%.
7. Management-dashboard Nadat de pi's zijn vastgesteld en voorzien zijn van een norm wordt een dashboard opgesteld. Een dashboard is een visuele weergave van de prestatie-indicatoren op één enkel overzicht die u in staat stelt om in één oogopslag de informatie te bewaken en te begrijpen die nodig is om de realisatie uw organisatiedoelstellingen te monitoren. Een dashboard is goed als het u helpt bij de besturing van uw organisatie. Enkele voorwaarden voor een goed dashboard:
- *Overzicht*; het dashboard moet in één oogopslag duidelijk maken hoe uw afdeling of organisatie ervoor staat in relatie tot de doelstellingen uit het jaarplan.
 - *Inzicht*; het dashboard geeft naast statusinformatie mogelijke oorzaken voor zowel positieve als negatieve afwijkingen. En het dashboard moet duidelijk maken waar de gebruiker meer details kan vinden.
 - *Balanced Scorecard*; is net zoals het INK-model een management dashboard die in Nederland veel wordt gebruikt. Op de volgende pagina wordt de Balanced Scorecard toegelicht.
8. Prestatie-afspraken Nadat prestaties meetbaar zijn gemaakt en de pi-eigenaren bekend zijn is het maken van (resultaat)afspraken de volgende stap binnen het resultaat- c.q. prestatie management. Het maken van prestatieafspraken is alleen effectief als de resultaatverantwoordelijke:
- helder voor ogen staat voor welke prestaties hij of zij verantwoordelijk is,
 - betrokken is bij het vaststellen van de prestatienormen,
 - zelf mag bepalen hoe zij die verantwoordelijkheid waar gaat maken, en
 - feedback krijgt over de (meet)resultaten.

9. Rapportages
- Het maken van prestatieafspraken heeft alleen zin als de organisatie in staat is om de resultaten te meten en deze tijdig aan betrokkenen via een vorm van rapportage beschikbaar te stellen. Immers alleen dan kan de resultaatverantwoordelijke bij afwijkingen van de norm (bij)sturen.
- De prestatieafspraken en de behaalde resultaten vormen input voor de beoordelings- en functioneringsgesprekken. De manager of medewerker wordt niet alleen beoordeeld op het behalen van de resultaten maar ook of hij of zij in staat is gebleken om verschillen tijdig en goed aan te kaarten zodat het (hogere) management de mogelijkheid heeft (gehad) om bij te sturen.
10. Training
- Niet de opzet maar de wijze waarop de mensen binnen de organisatie met het dashboard omgaan bepaald de effectiviteit van het management dashboard. Het werken met een prestatimanagementsysteem vergt echter kennis en kunde. Het is daarom aan te bevelen om betrokkenen vanaf het begin bij de ontwikkeling van het prestatimanagementsysteem te betrekken. En indien nodig biedt betrokkenen een cursus aan zodat zij weten wat van hen wordt verwacht.

Balanced Scorecard

	<p>De Balanced Scorecard (BSC) is een door Kaplan en Norton ontwikkeld 'managementdashboard' op basis waarvan u de planning & control binnen uw organisatie kan vormgeven. De BSC is een instrument om strategie om te zetten in operationele plannen. Door het formuleren van <i>kritische succes factoren</i> ontstaat er zicht op de essentie van de bedrijfsdoelen- en activiteiten en is het mogelijk om met behulp van <i>prestatie-indicatoren</i> te plannen, te meten en indien nodig bij te sturen.</p>
Strategisch Management-systeem	<p>De BSC wordt vaak gekenschetst als een <i>strategisch meetsysteem</i>. De BSC is inderdaad een uitstekend middel om strategie om te zetten in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren dat zowel de planning, de uitvoering als de voortgang meet. De BSC helpt u om uw strategie te bepalen en aan te scherpen. Dat doet de BSC door:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ de strategie toe te lichten en te vertalen;▪ het strategisch feedback- en leerproces aan te sturen;▪ de planning en de streefcijfers te bepalen. <p>Een verdienste van de BSC is verder dat het immateriële activa (zoals goede reputatie, innovatief vermogen, kwaliteitsbewust personeel, enz.) en blijvende concurrentievoordelen zichtbaar maakt. Meestal zijn dit de echte winstveroorzakers. Dit zichtbaar maken kan door ze te meten, maar als dat niet kan door ze te beschrijven. Het meten of beschrijven van immateriële activa en concurrentievoordelen is een belangrijke ondersteuning bij strategisch management.</p>
4 perspectieven	<p>De BSC onderscheidt vier perspectieven waardoor er een noodzakelijke balans in de besturing ontstaat. Met bedrijfseconomische technieken zoals interviews, Activity Based Costing en marktonderzoek worden de kritische succesfactoren bepaald die bepalend zijn voor realiseren van de strategie. Deze succesfactoren worden in vier aandachtsgebieden (perspectieven genoemd) verdeeld, maar blijven een samenhangend geheel van oorzaken en gevolgen vormen.</p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Financieel perspectief</i>: hoe aantrekkelijk moeten we voor onze beleggers en andere financiers zijn? In het financieel perspectief vallen de metingen die de vraag beantwoorden: "Hoe goed doen wij het voor onze aandeelhouders en andere financiers?". Het financieel perspectief is enerzijds het doel (het slot) van alle inspanningen, maar anderzijds ook de start (want richtinggevend voor de drie andere perspectieven) van de BSC. Aan bod komen in ieder geval, samenstelling van de inkomsten, productiviteitsverbetering en kostenverlaging, activabenuutting en investeringsbeleid.



2. *Afnemersperspectief*: hoe aantrekkelijk moeten we voor onze afnemers zijn? Wat is de 'meerwaarde voor de klanten'. Meerwaarde voor klanten worden in drie groepen verdeeld: kenmerken van goederen en diensten (functionaliteit, prijs en kwaliteit); relatie met de afnemer (responsstijd, nakomen levertijd en gebruiksgemak); en imago en reputatie.
3. *Interne-processen perspectief*: waarin moeten we uitblinken om financiers en afnemers tevreden te stellen? Elk bedrijf heeft een uniek geheel van interne processen. Het omvat het hele waardescheppingsproces voor de afnemers tussen het onderkennen van behoeften en het vervullen van deze behoeften. Het gaat dus niet alleen om het primair proces (productie of dienstverlening) maar ook om het eraan voorafgaande innovatieproces en de erop volgende service-na-verkoop.
4. *Leer & groei perspectief*: hoe blijven we in staat om onze strategie te realiseren? Alle organisaties ondervinden een grote dynamiek door de mogelijkheden van nieuwe technologie, de acties van concurrenten of de veranderende eisen van klanten. Dit perspectief levert dus de infrastructuur (mensen, systemen en procedures) voor de drie andere perspectieven op. De metingen binnen dit perspectief vallen binnen drie groepen (1) de bekwaamheden van de medewerkers (2) de capaciteiten van de informatiesystemen en het bedrijfsklimaat én (3) het vermogen tot motiveren, het delegeren van bevoegdheden en doelenafstemming.

Valkuilen

Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren zijn krachtige instrumenten om de planning & control binnen uw organisatie vorm te geven. In de praktijk constateert *House of Control* dat organisaties het moeilijk vinden om op kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren te sturen. Belangrijke oorzaken hiervoor zijn:

- *Top-down benadering*; prestatie-meetsystemen hebben veelal een sterke top-down karakter. De strategie wordt door het management vertaald in concrete operationele doelstellingen. Naast de Balanced Scorecard moet er daarom een mechanisme bestaan die verbeterinitiatieven van de werkvloer mogelijk maakt.
- *Organisatiecultuur*; prestatie-management is een uitwerking van een resultaat gericht besturingsmodel. Management en medewerkers moeten elkaar kunnen aanspreken als prestaties niet gehaald worden. De ervaring leert dat in veel organisaties het 'elkaar aanspreken' nog geen gemeengoed is.
- *Rapportagesysteem*; de uitbouw van een Balanced Scorecard tot een rapportagesysteem met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden blijkt in de praktijk een complexe oefening.
- *Informatiesystemen*; de beschikbaarheid van informatie blijkt onontbeerlijk voor het bepalen van doelen, ksf'en en kpi's. De noodzaak van een ondersteunende IT-applicatie is een risicofactor (bv. noodzaak datawarehousing, extra kosten,...)
- *Weet wat je meet*; met behulp van prestatie-management wordt geprobeerd het gedrag in de goede richting te sturen. Maar wees u ervan bewust dat het sturen van gedrag neveneffecten heeft.

Hoe kan *House of Control* u helpen?

Keep it simple!	Het Raamwerk Planning & Control geeft u concrete handvatten om van uw planning & controlcyclus een effectief prestatie-managementsysteem te maken. De ervaring leert dat organisaties bij de implementatie daarvan nog wel voor een aantal uitdagingen komt te staan. Uiteraard wil <i>House of Control</i> u graag ondersteunen bij deze uitdagingen. Waarbij volgens ons de eenvoud van het prestatie-managementsysteem de belangrijkste succesfactor zal zijn.
Van strategie naar Kpi	De eerste en belangrijkste stap is om samen met het management de strategie van uw organisatie te vertalen in prestatie-indicatoren. Zodat voor het management duidelijk wordt wat de belangrijkste succesfactoren zijn van de organisatie. Waarbij onze ervaring is dat circa 80% van de indicatoren sector specifiek zijn. En die zijn inmiddels bij ons bekend. En slechts 20% van de indicatoren zijn een directe afgeleide van de strategie van uw organisatie. Daarom adviseren wij om de energie te richten op deze 20%. Want juist met deze 20% wilt u zich onderscheiden van uw concurrenten en de toekomst van de organisatie veilig stellen.
Management-dashboard	<p>Het management dashboard vormt hét centrale element in een prestatie-managementsysteem. Het dashboard maakt in één oogopslag duidelijk of uw organisatie op koers ligt of niet. En op welke indicatoren u kunt sturen om de prestaties (verder) te verbeteren.</p> <p><i>House of Control</i> implementeert geen zware applicaties waarvoor uw IT-landschap op de schop moet. Wij sluiten met het managementdashboard zoveel mogelijk aan bij de huidige IT-infrastructuur. Desnoods ontwikkelen wij samen met u in applicaties van Microsoft (zoals Excel en Access) een managementdashboard die voldoet aan de eisen van uw organisatie. Ziet er vaak nog beter uit. Maar kost minder!</p>
Taken & bevoegdheden	Wij kunnen op basis van onze ervaring u helpen om taken en verantwoordelijkheden snel te onderkennen en te beleggen. Eventueel met een korte begeleiding wordt duidelijk wat ieders rol is en hoe deze ingevuld dient te worden. U beschikt dan binnen drie maanden over een effectief prestatie-managementsysteem.
Kennisbank	De website www.House-of-Control.nl is een kennisbank over de aansturing van organisaties. U kunt zich naast planning & control ook verdiepen in onderwerpen als: verandermanagement, financieel management, projectmanagement, leiderschap etc.. U kunt op de website ook een scan uitvoeren. Waarbij u direct ziet of binnen uw organisatie sprake is van een effectief prestatie-managementsysteem.