

Waarom doen mensen lang niet altijd wat u met ze afspreekt?
Waarom staat in veel plannen een werkelijkheid die er niet komt?
Waarom leveren P&C-systemen zelden de sturingsinformatie die u nodig hebt?
Waarom verloopt integraal samenwerken zo moeizaam?
Waarom gedragen mensen zich niet overeenkomstig hun competentieprofielen?
Waarom helpen development- en cultuurveranderingstrajecten niet?

Over dergelijke vragen gaat dit boek. U vindt hier dus níét het zoveelste recept voor optimale control in instrumentele zin. U krijgt geen format of standaardaanpak aangereikt. Dit is géén technisch vakboek voor controllers. Het is vooral een bezinning- en ideeënboek voor iederéén die met planning & control (P&C) te maken heeft. De boodschap richt zich tot 'leiders' die verantwoordelijkheid willen nemen voor control: mensen die bestaande patronen bespreekbaar maken en daarin veranderingen doorvoeren door zelf voorop te gaan.

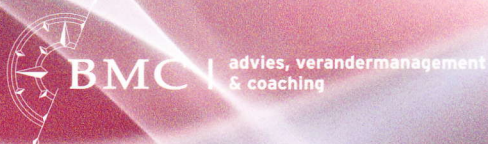
De boodschap van het boek is vierledig.

- 1 Iederéén doet aan P&C. P&C is een vaardigheid om het werk te organiseren en niet 'een systeem' of 'iets van financiën'.
- 2 Na het bedrijfsmatige tijdperk breekt een nieuw tijdperk aan, waarin ook andere dan bedrijfseconomische waarden belangrijk worden.
- 3 Verschuif het accent van stolling naar beweging. De gebruikelijke P&C-cyclus kan drastisch worden vereenvoudigd.
- 4 Daarmee komt energie vrij voor een control die geen last is, maar u 'helpt' bij eigentijdse uitdagingen, zoals 'van buiten naar binnen werken', netwerken, ketengericht en programmatisch werken.

Het boek koppelt actuele inzichten uit de praktijk en theorie van control aan recente inzichten uit onder meer de bestuurskunde, de veranderkunde en de leiderschaps-literatuur. Ook treft u de nodige praktische voorbeelden en handreikingen aan.

De auteur, prof. dr. Harrie Aardema, is procesdirecteur kennisontwikkeling bij advies- en managementbureau BMC (Bestuur- en Management Consultants) en bijzonder hoogleraar 'Publiek management, in het bijzonder in relatie tot vernieuwing in organisatie en bedrijfsvoering' aan de Open Universiteit Nederland.

www.bmc.nl



 Reed Business Information

ISBN 978-90-352-4080-3



9 789035 240803

1.2 Samenvatting

HOOFDSTUK 2 WAAROM HERIJKING VAN P&C?

1) *Wat gaat 'goed'?*

Er gaat veel goed op het gebied van P&C. Begrotingen zijn inzichtelijker geworden. Rekeningen zijn op tijd. Er is veel aandacht voor de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Financiële control is daarbij onverminderd belangrijk. Daarnaast ontstaat toenemende aandacht voor de niet-financiële aspecten van P&C: effectbereiking en andere prestaties, cultuur en gedrag, veranderkundige inzichten. Op veel plaatsen ontstaan initiatieven tot versimpeling van de P&C-cyclus. Ook wordt alom gezocht naar nieuwe vormen van control en leiderschap, passend bij hedendaagse eisen van omgevingsgericht en programmatisch werken.

2) *Wat gaat minder 'goed'?*

Er gaat veel goed, maar er gaat ook veel níet goed op het gebied van P&C. In veel organisaties bestaat een hoge mate van instrumentele schijnbeheersing, omgeven met negatieve percepties en uitstraling. 'Afspraak = afspraak' blijkt vaak lastig te realiseren. De energie die in 'het systeem' moet worden gestoken, weegt in de beleving van menige gebruiker niet op tegen de bruikbaarheid van de informatie die eruit komt. Er zijn tal van ongewenste neveneffecten mogelijk. Het is van belang om de soms eenzijdige aandacht voor rechtmatigheid en doelmatigheid in balans te brengen met de doeltreffendheid en aanvaardbaarheid. Daarnaast dient de 'basis op orde' te zijn, anders is P&C op drijfzand gebouwd.

3) *Terug naar wat P&C is*

P&C is in de kern niet 'iets financieels', niet 'een technisch systeem', niet een 'speeltje van deskundigen'. P&C is bij voorkeur te definiëren als het persoonlijk én gezamenlijk organiseren van uw eigen werk. Zo bezien doet iedere functionaris aan P&C, ook al geschiedt dat nu feitelijk dikwijls los van 'het systeem'. Het is van belang het bestaande top-down rationalistische 'aanbod' van P&C-informatie te herijken vanuit de bottom-up informatiebehoefte van gebruikers in de praktijk. Dat is in de eerste plaats een taak van leiders: van 'stafsturing' naar 'lijnsturing'. Controllers ondersteunen daarbij naar behoefte.

HOOFDSTUK 3 NIEUWETIJD, NIEUWE KANSEN

4) *New Public Management* voorbij?

Loopt de beleidsgeneratie van het New Public Management ten einde? Er is een 'onderstroom van verzet' waarneembaar tegen de overmaat aan regels, controles en de daarmee gepaard gaande tijdsbesteding van betrokkenen. Gezaghebbende auteurs vragen steeds meer aandacht voor 'zachte' managementaspecten als intuïtie, emotie en ervaring. Ook onder leidinggevenden is deze trend te bespeuren. In sociaalconstructivistische benaderingen wordt het persoonlijk nemen van initiatief en verantwoordelijkheid beklemtoond. Het systeem is dan niet 'een gegeven' maar bespreekbaar en veranderbaar. Daarvoor is het nodig oog te hebben voor de informele, cultuurbepalende verandermotortjes van de organisatie. Dit betekent een andere kijk op leren, veranderen en adviseren.

5) *Waar doen we het voor?*

'*Waar doen we het voor?*' Dat vragen steeds meer mensen zich af. Naast maatschappelijke effecten en vormgeving speelt individuele zingeving in dat verband een belangrijke rol: '*Wat is mijn toegevoegde waarde aan de sociale verbanden waarvan ik deel uitmaak?*' Er is sprake van verschuivende verhoudingen, zowel binnen organisaties als tussen bestuurslagen en tussen overheid en burger. Hiërarchisch-betuttelende relaties maken steeds meer plaats voor complementaire samenwerkingsrelaties. Het is van belang dat doelen en programma's inspirerend en aanvaardbaar zijn. Het inzicht breekt door dat vernieuwing niet ontstaat door het opleggen van idealen en sjablonen, maar door het toestaan en benutten van verschillen. De vernieuwing zit niet in het 'Soll' maar in het 'Ist'.

6) *Van stolling naar beweging*

Op het gebied van P&C is een accentverschuiving van 'stolling' naar beweging nodig. Wat gemeten, geregistreerd en vastgelegd is, beweegt niet meer. Wat vastligt, kan blokkerend werken in voortgaande dynamiek. Voortgaande interacties normeren plannen in plaats van andersom. Het voldoen aan perfecte procedures en uniforme formats kan averechts werken. 'Anders regelen' houdt in: niet vanuit wantrouwen en controlerend op vormdetails, maar faciliterend in de zin van noodzakelijk houvast verschaffend: inhoudelijke richting en speelveldomgrenzing. Er dient minder energie te worden gestoken in het 'vullen' van de cyclus en meer energie in voortgaande ontwikkelingen en het onderbouwen van besluiten en interventies.

HOOFDSTUK 4 VERSIMPEL UW P&C-CYCLUS

7) *Naar één stollingsmoment per jaar?*

Het mag! Het kan! De wet schrijft niet voor dat uw organisatie een cyclus met periodieke plannen en rapportages moet hebben. In principe kan worden volstaan met één keer per jaar de balans opmaken in de vorm van een gecombineerde begroting en rekening. De informatiebehoefte van gebruikers vormt het versimpelingscriterium. Op werkvloerniveau is het voldoende om over werkplannen te beschikken die bestaan uit één A4: een matrix die de gevraagde prestaties matcht met de beschikbare capaciteit

en kwaliteit. De daaruit blijkende verschillen dienen te worden gemanaged. Zonodig worden nieuwe prioriteiten gesteld en nieuwe keuzes gemaakt. Repeterende invuloefeningen maken plaats voor communicatie over nieuwe ontwikkelingen en nieuwe vraagstukken.

8) Monitoren met dashboards

Waar plannen vereenvoudigen, kunnen ook rapporten eenvoudiger. Ze zijn nauwelijks meer nodig als toets in hoeverre een geplande werkelijkheid is gerealiseerd. Bij planning in de zin van voortgaande communicatie past een systeem van digitaal-fluïde dashboards, waarbij gebruikers 'met één druk op de knop' sturingsinformatie kunnen ontsluiten zodra zij die nodig hebben. Iedere functionaris beschikt over een eigen dashboard met een beperkt aantal 'eigen' sturingscriteria. De dashboardinformatie wordt permanent en direct bijgehouden door de functionarissen die erover gaan. Een voorbeeld van een dashboard op gemeenteraadsniveau is 'De Staat van de gemeente'. Van daaruit zijn verbindinglijnen te trekken zowel naar belangstellende burgers als naar andere niveaus van de interne organisatie en andere bestuurslagen.

9) Dialoog over verschillen

P&C is vooral ook de vaardigheid tot een permanente dialoog over verschillen. Planning is niet langer een blauwdruk of visitekaartje, noch een stapeling van te veel ambities, maar een zaak van voortdurend wegen en prioriteren van verschillende belangen. Control is niet langer signaleren, toetsen en afrekenen, maar het verbinden van verschillende processen en verschillende betrokkenen. Niet langer – zoals nu – functionarissen op werkvloerniveau zelf laten kiezen waaraan zij hun tijd besteden (met als mogelijke consequentie divergerende verwachtingen en negatieve beeldvorming), maar het verbinden van actoren en processen. Veel komt aan op de kwaliteit van de dialoog: inzicht in 'stille waarden' en oprechte aandacht in plaats van elkaar voor de gek houden.

HOOFDSTUK 5 NIEUWE VORMEN VAN CONTROL

10) Horizontale processen

De gebruikelijke 'verticale' P&C-cyclus past niet zonder meer bij nieuwe ambities van gekantelde organisaties. In veranderende organisaties ontstaan nieuwe inzichten, ideeën en best practices. 'Horizontale' werkprocessen. Van buiten naar binnen werken. Ketens en netwerken. (Work)flow. Programma's en projecten. Interne functies kantelen naar enerzijds spelregelwerkzaamheden, anderzijds facilitaire werkzaamheden – al dan niet in samenwerking met derden. Hiervoor is een nieuw soort control en een nieuw soort leiderschap nodig: een meer helpende dan toetsende control, een meer verbindend-faciliterend dan normatief-hiërarchisch leiderschap.

11) Helpende controllers

Helpende controllers ondersteunen anderen in de dynamiek van alledag. Zij leveren financiële en andere informatie op het moment dat het nodig is. Zij vragen, leven zich in, denken mee, bewegen mee, faciliteren. Zij ver-

persoonlijken fundamentele accentverschuivingen ten opzichte van gangbare controlstijlen. Van het vullen van de cyclus naar het maken van contact. Van het opdringen van het eigen vakinhoudelijke wereldbeeld naar het voorzien in concrete behoeften van anderen. Zij foeteren niet op ad-hocbesluiten en interventies, maar helpen deze te onderbouwen. Zij maken klassieke items als de 'positionering van de concerncontroller' en het 'onafhankelijk geweten van de organisatie' ondergeschikt aan het functioneren van de organisatie als geheel. Zij maken de omslag naar andere werkwijzen mogelijk.

12) *Verbindende leiders*

Verbindende leiders overbruggen de kloof tussen extern en intern, hard en zacht, volksvertegenwoordiging en bestuur, bestuur en management, management en werkvloer, staf en lijn, groepen en functionarissen die elkaar nodig hebben om tot een integrale, complementaire werkwijze te komen. Zij zien fixaties en contraproductieve patronen en maken deze bespreekbaar. Zij durven risico's te nemen door uit hun eigen 'comfortabele zone' te treden. Zij confronteren verschillen, durven in te grijpen, laten zich gelden. Zij verpersoonlijken fundamentele accentverschuivingen ten opzichte van gangbare leiderschapsstijlen. Van 'volgepland isolement' naar organiseren van contact met buitenwereld en werkvloer. Van onderhandelend 'duelliseren' naar samenwerken en het bereiken van complementaire toegevoegde waarde.

1.3 'En hoe pak ik dat aan?'

Algemeen

- ☞ Loop de volgende vragen en tips systematisch langs en schrijf uw bevindingen op.
- ☞ Als u bepaalde punten niet begrijpt: zoek het desbetreffende onderdeel van het boek op, denk daarover na, zoek zonodig andere bronnen.
- ☞ Ga over uw bevindingen in gesprek met betrokkenen. Zoek samen met hen naar oplossingsrichtingen en zet die om in *eigen* acties.
- ☞ Laat de voortgang van de acties samen met uw betrokkenen periodiek terugkomen op uw gezamenlijke agenda.
- ☞ Laat ieder vertellen over de eigen ervaringen en help elkaar om waar nodig de koers bij te stellen.

Paragraafsgewijs

HOOFDSTUK 2 WAAROM HERIJKING VAN P&C?

1) *Wat gaat 'goed'?*

- ☞ Onderzoek wat 'goed' gaat op het gebied van uw P&C. Kijk 'onbevangen' naar 'extern' en 'intern' en naar 'hard' en 'zacht'. Ontmasker eenzijdigheid. Gebruik de kwaliteitscriteria doeltreffendheid, doelmatigheid, aanvaardbaarheid en rechtmatigheid, óók in onderlinge balans.

2) *Wat gaat minder 'goed'?*

- ☞ Onderzoek wat minder goed gaat op het gebied van uw P&C. Met welke informatie uit de P&C-cyclus wordt door u en door anderen niets gedaan? Welke ongewenste neveneffecten ziet u? In hoeverre is bij u de 'basis op orde'? Wat doet u daar zelf aan?

3) *Terug naar wat P&C is*

- ☞ Waar stuurt u persoonlijk op? Door wie wordt u daarbij ondersteund? Als u gebruiker bent: organiseer voldoende ondersteuning voor het professionaliseren van de 'achterkant van uw sigarendoos'. En als u controller bent: probeer daarbij te luisteren en te helpen.

HOOFDSTUK 3 NIEUWETIJD, NIEUWE KANSEN

4) *New Public Management voorbij?*

- ☞ Ontdek de informele 'verandermotortjes' in uw organisatie. Probeer daarmee in contact te komen. Creëer een context waarin mensen durven te praten over wat zij belangrijk vinden en nodig hebben. Wat zijn hun probleembelevingen? Welke ideeën en ambities hebben zij?

5) *Waar doen we het voor?*

- ☞ Dring door tot het behoefteniveau van de mensen op uw werkvloer. Maak dat tot onderdeel van uw managementagenda. Maak mensen belangrijk door aan te sluiten bij hun talenten en ambities. Maak doelen en programma's inspirerend. Leg geen onhaalbare normen op, maar benut verschillen in kwaliteiten.

6) *Van stolling naar beweging*

- ☞ Bouw stafsturing af. Organiseer zelf het 'anders regelen'. Bied richting en houvast. Faciliteer en activeer mensen. Schrijf dat niet op en leg dat niet op, maar laat het ze zien met eigen gedrag en laat het ze voelen in hun dagelijks werk.

HOOFDSTUK 4 VERSIMPEL UW P&C-CYCLUS

7) *Naar één stollingsmoment per jaar?*

- ☞ Peil de informatiebehoefte van P&C-gebruikers. Schaf plannen en rapportages af (of onderdelen daarvan) als gebruikers aangeven dat zij daar niet op sturen. Probeer begroting en rekening te combineren tot één jaarlijks overzichtsdocument. Breng programma's en (werk)plannen terug tot een eenvoudige matrix: enerzijds wat verlangd en beoogd wordt, anderzijds de beschikbare middelen.

8) *Monitoren met dashboards*

- ☞ Bedenk welke informatie u zelf wilt hebben om (beter) te kunnen sturen – los van het P&C-systeem. Organiseer dat het P&C-systeem aan uw eigen persoonlijke 'dashboard' wordt aangepast. Laat de dashboards vullen door de functionarissen die in de praktijk met de desbetreffende materie bezig zijn.

9) Dialoog over verschillen

- ☞ Beschouw de verschillen binnen de planningsmatrix en de verschillen tussen de matrix en de dashboards als onderdeel van uw managementagenda. De kwaliteit van de dialoog over deze verschillen is bepalend voor de kwaliteit van de bedrijfsvoering.

HOOFDSTUK 5 NIEUWE VORMEN VAN CONTROL

10) Horizontale processen

- ☞ Geef controllers ook ander werk dan het vullen van de cyclus. Belast ze met de onderbouwing van dagelijkse besluiten en interventies, van processen van buiten naar binnen, in ketens en netwerken en ter uitvoering van programma's en projecten.

11) Helpende controllers

- ☞ Verschuif het accent van controle en onderhandeling naar toegevoegde waarde en facilitering. Leer elkaar te helpen. Schenk bij training, werving en selectie van zowel controllers als leidinggevenden aandacht aan de competenties die daarvoor nodig zijn.

12) Verbindende leiders

- ☞ Leer uw functioneren te zien vanuit de behoeften van functionarissen uit andere circuits. Ontdek de overtuigingen en automatismen die u daarbij belemmeren. Probeer niet anderen te veranderen, maar maak en organiseer zelf de verbinding. Zet door en hou vol!