

Samenhang tussen mens en systeem



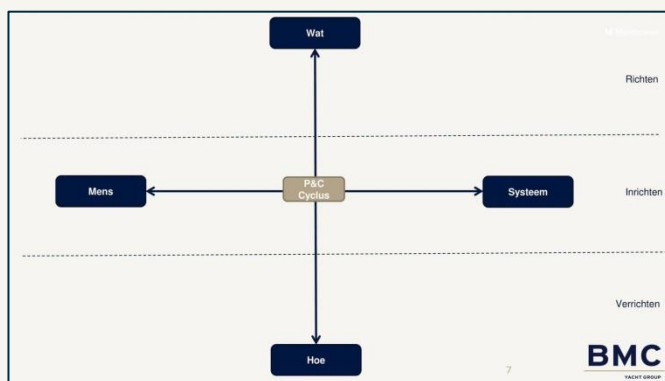
“Je kunt me wel in de auto van Max Verstappen zetten, maar daarmee win ik nog niet de Formule 1”, aldus Monique Booi. Het komt aan op het samenspel en het evenwicht tussen de menskant en de systeemkant. Dat geldt ook voor de inrichting van de planning- en controlcyclus.

Een analysemodel voor planning en control

Opdeling langs twee assen

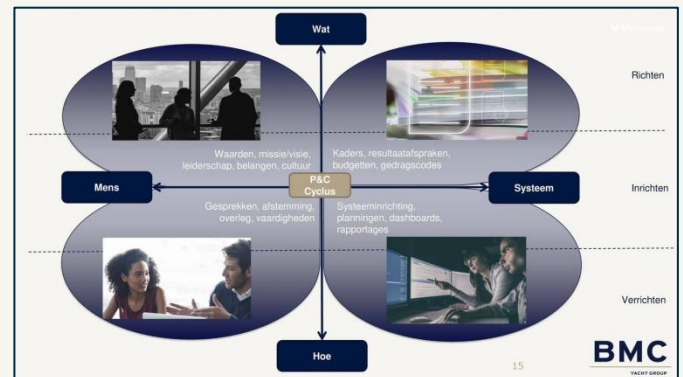
Voor het complete beeld op planning- en control hanteren we een indeling langs twee assen. Op de verticale as zien we de inhoud van het werk: het strategische deel (het “wat”) aan de bovenkant en het meer tactische uitvoerende deel (het “hoe”) aan de onderkant.

Op de horizontale as onderscheiden we aan de linkerkant de “menskant” (alle interacties) en aan de rechterkant de systeemkant.



Vier dimensies

Wanneer we de assen verder invullen, dan gaan we uit van vier dimensies.



Kaders, resultaatafspraken, budgetten, rollen en bevoegdheden

In het kwadrant rechtsboven gaat om de kaderstellende spelregels en afspraken die er gelden rondom de planning- en controlcyclus. Niet alleen de inrichting van de P&C-documenten zelf, maar ook de rollen en bevoegdheden die vastgelegd zijn voor de verschillende actoren in de cyclus en de beleidskaders waarbinnen ze kunnen opereren.

Systeeminrichting, plannings, dashboards en rapportages

In het kwadrant rechtsonder gaat het om de systemen waarmee gewerkt wordt, de rapportages en de dashboards die worden gebruikt, de toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid ervan en de werking van de onderliggende processen. De mensen op het plaatje hebben hun blik gericht op het systeem.

Gesprekken, afstemming en vaardigheden

In het kwadrant linksonder komen de gespreksvaardigheden aan de orde, het meenemen van de ander in jouw denktrant, het luisteren, het afstemmen en andere vaardigheden die daarbij aan bod komen. De mensen op het plaatje hebben hun blik gericht naar elkaar toe.

Waarden, missie/visie, leiderschap en cultuur

Het plaatje rechtsboven heeft betrekking op de waardenoriëntatie van de organisatie. Wat vinden we met elkaar belangrijk, waar geven we prioriteit aan en hoe gedragen we ons daarbij en naar elkaar toe. De mensen op het plaatje kijken van een afstand naar het totale speelveld.

Waar ervaren we de grootste knelpunten?

Indeling in de vier kwadranten

Aan de deelnemers hebben we gevraagd om op een schaal van 0 tot 10 aan te geven in hoeverre zij knelpunten ervaren in de onderscheiden kwadranten.



Cultuur en leiderschap springt er uit

Hier komt het beeld naar voren dat de grootste knelpunten worden ervaren aan de menskant. Hoewel ook de knelpunten op het terrein van vaardigheden en afstemming relatief hoog scoren, springt cultuur en leiderschap er bijna zonder uitzondering bovenuit. Systemen en processen scoren relatief laag.

Gebrek aan eigenaarschap en verantwoordelijkheid

Op de vraag welke woorden aan de knelpunten worden gegeven springen "gebrek aan eigenaarschap" en "verantwoordelijkheid" er bovenuit. Gebrek aan afstemming en prioriteit werd daarbij ook veel genoemd.

Mogelijk ander perspectief bij managers

Eén van de deelnemers merkte op dat wanneer dezelfde vraag zou worden voorgelegd aan een groep van managers, dat dan wellicht een heel ander beeld zou worden verkregen. En daarmee werd andermaal onderstreept hoe waardevol het is om met deze bril het gesprek aan te gaan.

Niet blindstaren op de systemen

Een ander advies dat werd meegegeven was om niet in de valkuil te trappen om je blind te staren op het perfectioneren van de systemen en de processen, maar bij knelpunten vooral het gesprek op te zoeken. Verondersteld werd dat de eerste reflex van financials vaak is om de oplossing aan de systeemkant te zoeken, terwijl de sleutel ligt bij het goede gesprek en de afstemming met de ander.

Samenwerking met HRM

Een al te grote focus op de meer "zachte" kant van het management, kan ertoe leiden dat de "harde" planning en control ondergesneeuwd raakt. Tone at the top en voorbeeldgedrag door de leiding kan er toe leiden dat deze prioritering door de werkvloer wordt overgenomen.

De belangrijkste successen

Spiegelbeeld

Het antwoord op de vraag binnen welk kwadrant de deelnemers de afgelopen periode de belangrijkste successen hadden behaald, liet het spiegelbeeld zien van de eerdere vraag. Met name op het gebied van de systemen en de processen waren de afgelopen periode belangrijke stappen gezet. Cultuur en leiderschap scoorde aanmerkelijk lager. De andere twee kwadranten zaten daar qua score tussenin.



Systemen als hefboom voor cultuur en vaardigheden

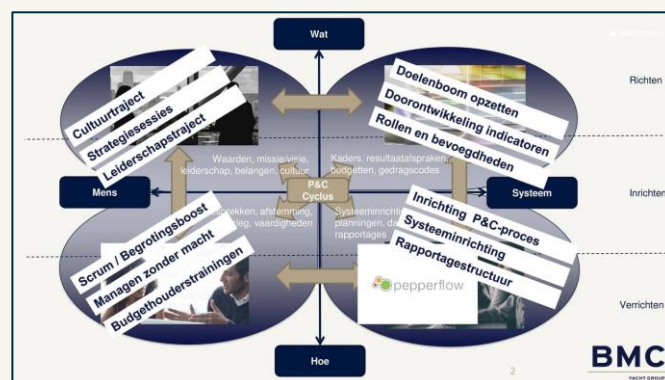
Wel werd door sommigen opgemerkt dat de investering in systemen en processen konden worden gezien als een hefboom of vliegwiel voor de optimalisatie van vaardigheden en voorbeeldgedrag. "Voorheen konden afdelingen en managers zich nog verschuilen achter een ontoegankelijk boekwerk dat door Financiën was gemaakt, nu kan dat niet meer", zo merkte één van de deelnemers op.

Overzicht en zichtbaarheid als belangrijkste winstpunten

Op de vraag met welke woorden deelnemers de successen typeren, vallen woorden als "overzicht" en "zichtbaarheid" op. De digitalisering leidt tot meer transparantie en meer betrokkenheid van het bestuur volgens de deelnemers.

Nog even terug naar de oplossingen

Met name aan de cultuur- en vaardighedenkant van planning en control liggen nog belangrijke uitdagingen voor de komende periode. Zeker ook in een tijd waarin de financiële ruimte steeds knapper wordt. Voor elk van de dimensies zijn eigen oplossingen. Een aantal voorbeelden hebben we in de onderstaande figuur op een rij gezet.



BMC en Pepperflow: meerwaarde voor de klant

Door de krachten van Pepperflow en BMC te bundelen zijn we in staat om onze opdrachtgevers nog beter te ondersteunen. Met de combinatie van de kennis en ervaring van de adviseurs van BMC en de software van Pepperflow kunnen we een complete oplossing aanbieden, waardoor opdrachtgevers geheel ontzorgd worden. Zeker in deze tijd, waarin de behoefte aan actuele en digitale informatievoorziening groot is, spelen wij hierop in.

Meer informatie

Wilt u meer informatie dan kunt u terecht bij:

Thijs Berkers
 Senior accountmanager
 Telefoon: 0621489476
 Email: thijs.berkers@bmc.nl

Erwin Ormel,
 Senior adviseur
 Telefoon: 0610631653
 Email: erwin.ormel@bmc.nl

Monique Booij
 Adviseur
 Telefoon: 0686639522
 Email: monique.booij@bmc.nl