

De Planning & Control cyclus in de praktijk

het fundament
van succesvol
management



Planning- en controlcyclus

De planning & controlcyclus (P&C-cyclus) is een essentieel instrument om het geheel aan managementcycli te overzien en een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering te kunnen waarborgen. Deze cyclische methode helpt bibliotheken bij het stellen van hun (financiële) doelen, het monitoren van voortgang van het geheel en het continu verbeteren van structuren, werkwijzen en processen.

Het planningsaspect gaat over de manier waarop het management de toekomst wil beïnvloeden. Het control-aspect gaat over de manier waarop het management de middelen gebruikt om de plannen hiervoor te beheersen.

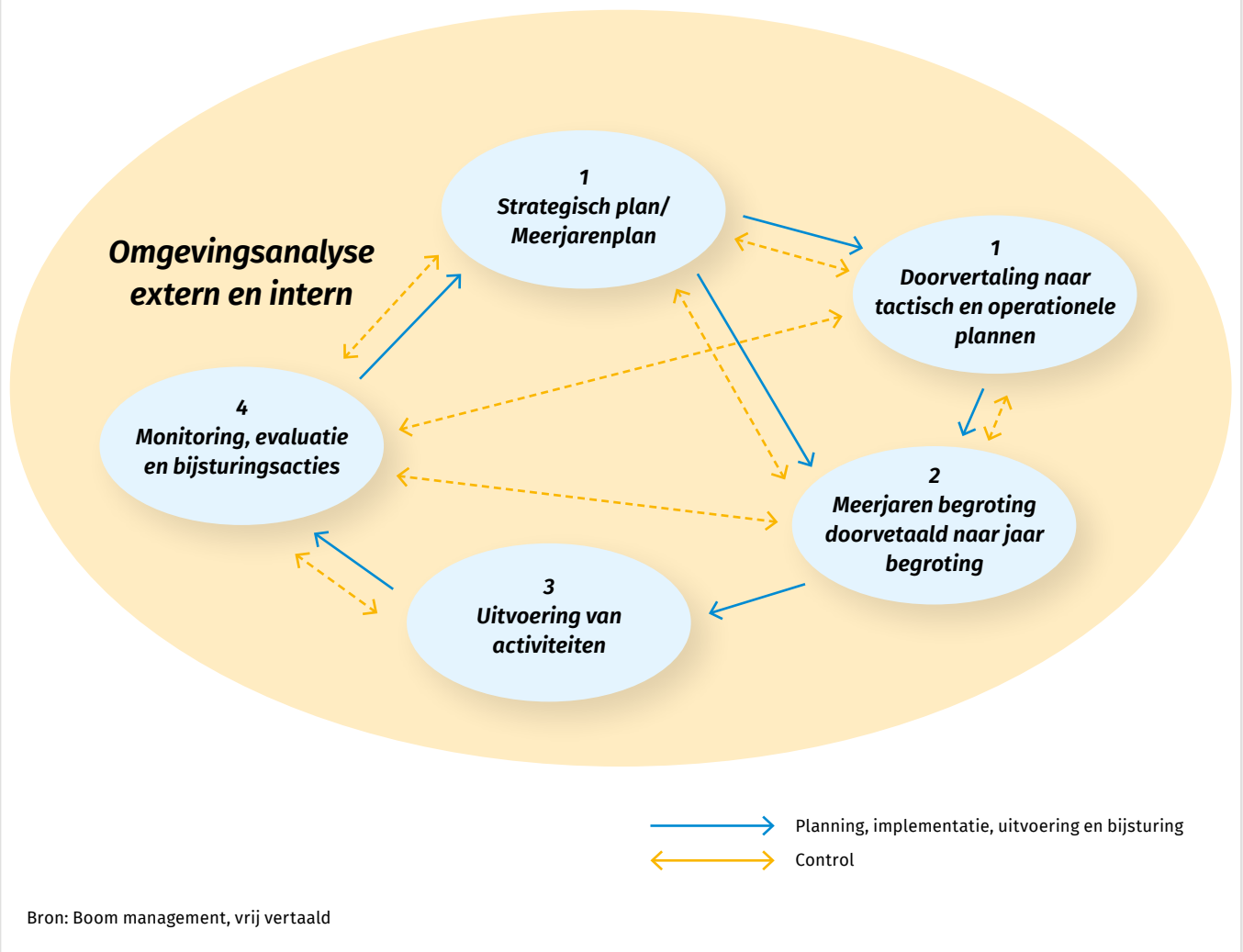
De P&C-cyclus biedt een raamwerk om doelen te stellen, prestaties te meten en verbeteringen door te voeren op basis van inzichten uit evaluaties en hiermee de ambities te realiseren. Binnen het raamwerk zijn de langetermijndoelen voor wat betreft ambitie en financiën en de doorvertaling naar jaarlijkse periodes een vast component. Het management van de bibliotheek vult dit aan met onderliggende plannen en planningen die van toepassing zijn.

Waarom een planning- en controlcyclus?

Het doel van de P&C-cyclus is het bieden van een gestructureerde aanpak voor het vaststellen en behalen van strategische, tactische en operationele doelstellingen. We opereren in een dynamische omgeving waarin veranderingen, risico's en kansen continu aanwezig zijn. Als je een duidelijke cyclus hebt:

- hou je doelen in het oog: het is belangrijk om goede (financiële) plannen te maken en te weten wat je wil bereiken, waaraan het moet voldoen en wat het kost. Het ontbreken van structuur maakt het moeilijk om strategische prioriteiten te bewaken.
- ga je effectiever en efficiënter werken: gebrek aan planning en monitoring kan leiden tot verspilling van tijd, geld en middelen
- is het makkelijker om verbeteringen door te voeren: je wil leren van wat goed ging, van wat anders ging dan gepland en van wat fout ging. Zonder evaluatie en bijsturing is het lastig om continu te verbeteren. In de P&C-cyclus is de PDCA over het geheel en over de losse onderdelen geïntegreerd.

Stap voor stap door de fasen van de planning- en controlcyclus



P&C is een iteratief proces van telkens vooruitkijken, terugkijken en bijsturen waar nodig

Omgevingsanalyse

Een goede omgevingsanalyse van de externe en interne omgeving is belangrijk om helder te hebben in welke maatschappelijke context jouw organisatie zich beweegt (*het bovenste veld in de afbeelding*). Wat zijn de grote opgaven van je financiers? Hoe ziet je werkgebied er demografisch, sociaal, cultureel, maatschappelijk uit? Wat betekent dit voor je focus, welke doelgroepen zijn voor jouw organisatie belangrijk en wat zijn hun behoeften? Wie zijn je concurrenten of zelfs substituten? Welke maatschappelijke trends en ontwikkelingen zijn er waarmee je rekening moet houden? Met welke wet- en regelgeving heb je te maken? Hoe zit het met technologie en digitalisering en hoe raakt dat jouw organisatie? Wat zijn de economische ontwikkelingen en hoe beïnvloeden die jouw organisatie? En verder, met welke grote onzekerheden en risico's heb je te maken?

Goed inzicht in je eigen organisatie is net zo van belang. Waar ben je goed in? Wat gaat je helpen? Waar liggen je kansen? Wat zijn je uitdagingen? Wat

is de cultuur in de organisatie? Hoe is de sfeer? Hoe ben je ingericht op leiderschap, ontwikkeling van strategie en beleid en het management van middelen, medewerkers en processen?

In de toolkit P&C zijn diverse publicaties en hulpmiddelen beschikbaar.

Plannen: de basis voor succes

In de planningsfase worden ambities, doelen en prioriteiten vastgesteld. Deze plannen omvatten alles wat in de organisatie gebeurt en zijn gericht op blijvende relevantie en toekomstbestendigheid van de organisatie. Alle randvoorwaarden voor het uitvoeren van de plannen zijn ingericht. Een goede planning zorgt voor duidelijkheid en geeft koers aan strategische beslissingen en tactische sturing en dagelijkse operationele activiteiten

Dit proces omvat de velden 1, 2 en 3:

1. Strategische planning

bepalen van langetermijndoelen en de visie van de organisatie.

2. Tactische en operationele planning

vertalen van strategische doelen naar tactische monitoring en sturing en concrete actieplannen (meerjarig en voor één jaar, KPI's en PI's).

3. Resourcetoewijzing

in kaart brengen van benodigde middelen, zoals budget, personeel en technologie. De middelen worden ingezet om de doelen te behalen, worden toegewezen en zijn ondersteunend aan de strategie en het leveren van de klantwaarde.

In voorbereiding op een nieuwe beleidsperiode ontwikkel je een visie voor zowel de lange als middellange termijn, vastgelegd in een meerjarig beleidsplan. Dit plan biedt een perspectief op de verre toekomst, gebaseerd op verschillende scenario's, en definieert de visie en ambitie voor de komende vier jaar in het meerjarenbeleidsplan of strategische koers (zie *veld 1 in de afbeelding*).

Deze meerjarige ambitie geeft koers en kader aan de uitvoering en sturing van de uitvoering. De ambitie laat zien aan welke grote maatschappelijke opgaven jouw bibliotheek bijdraagt, welke impact je wil maken en op welke manier je relevant wil blijven in jouw maatschappelijke context. De meerjarige ambitie wordt verwoord in het Strategisch Plan/ Meerjarenbeleidsplan.

Deze strategische koers wordt doorvertaald naar tactische en operationele plannen voor de kortere termijn van 4 en 1 jaar en waar mogelijk naar kwartalen voor de operationele uitvoering (*veld 2 in de afbeelding*). Deze plannen worden in lijn met de strategische koers opgesteld met de leidinggevend en een representatie van de medewerkers en bevatten

de doelen waarop gestuurd gaat worden (tactisch) en de uit te voeren activiteiten plannen. In deze plannen is het voor iedereen die ermee werkt duidelijk welke effecten en resultaten gerealiseerd moeten worden. Kort gezegd, het is duidelijk wanneer het goed is. Om de gewenste (door-) ontwikkeling van de interne organisatie te plannen is het hulpmiddel (Fundament) beschikbaar.

De meerjarenbegroting is de financiële vertaling van het meerjarenbeleidsplan. Hieruit vloeit de meerjarige subsidieaanvraag voort, hiervoor verdient het aanbeveling om, waar mogelijk, aan te sluiten bij de meerjarige planningscycli van de gemeenten.

De meerjarenbegroting wordt op hoofdlijnen uitgewerkt naar een eerste financiële doorvertaling naar de tactische plannen; na doorvertaling naar activiteiten en budgetten worden de tactische plannen aangevuld zodat deze een brug vormen tussen de strategische en operationele plannen. Deze tactische plannen bevatten uiteindelijk gedetailleerde clustering van activiteiten, budgetten en financiële prognoses voor de activiteiten.

Jaarlijks worden activiteiten(cluster)plannen opgesteld die van onderaf wordt opgebouwd, vanuit activiteiten en hun budgetten, de totalen van deze operationele plannen vormen aanvullend de inhoudelijke financiële- en sturingsgegevens voor de tactische plannen.

Door deze financiële doorvertaling wordt ervoor gezorgd dat de middelen effectief worden ingezet om de strategische doelen te bereiken. Regelmatige evaluatie en bijstelling van de plannen zijn essentieel om de (financiële) gezondheid van de organisatie te waarborgen en om flexibel te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden.

Eén van de andere belangrijke resources is personeel. Welke functies en rollen zijn er nodig om de ambitie waar te maken? Hoe ziet het management eruit, welke staffuncties zijn er nodig – en zijn die in dienst van de bibliotheek of huur je de expertise in? Hoe moeten de teams eruit zien, hoe worden die aangestuurd en over welke expertises, kennis en competenties moeten zij beschikken om de ambitie van de bibliotheek waar te kunnen maken?

Het is essentieel om een duidelijke organisatiestructuur te hebben die de taken, rollen, verantwoordelijkheden en rapportagelijnen definieert. Daarnaast is het belangrijk om te investeren in de professionele ontwikkeling van medewerkers en vrijwilligers, zodat zij de benodigde vaardigheden en kennis kunnen blijven ontwikkelen. Het creëren van een lerende, stimulerende en ondersteunende werkomgeving draagt bij aan de motivatie en betrokkenheid van het personeel, wat uiteindelijk de prestaties van de bibliotheek ten goede komt.

Naast personeel is het belangrijk om ervoor te zorgen dat ook de overige resources ondersteunend zijn aan het realiseren van de ambitie, de gewenste impact en effecten op de gemeenschap en de blijvende relevantie van de bibliotheek. Denk aan de volgende resources:

- **Kennis- en informatietechnologie (ICT)**

Moderne ICT-systemen en software zijn cruciaal voor efficiënte bedrijfsvoering en het ondersteunen van digitale diensten. Dit omvat alles van bibliotheekbeheersystemen tot klantrelatiebeheer (CRM) en data-analyse tools.

- **Gebouwen en faciliteiten**

Fysieke ruimtes zoals bibliotheken moeten ten eerste goed uitgerust en toegankelijk zijn om zowel medewerkers als bezoekers te ondersteunen. Ten tweede wil je een plek die uitnodigend is, ondersteunend aan alle soorten programmering van de bibliotheek en haar partners en waar je gewoon graag wil verblijven, leren of werken.

- **Partners en stakeholders**

Samenwerkingen met andere organisaties, overheden, en gemeenschappen bieden waardevolle middelen en expertise. Het opbouwen en onderhouden van een netwerk van sterke relaties met stakeholders is essentieel voor succes.

- **Financiële middelen**

Voldoende budget en financiële planning zijn nodig om de totale bedrijfsvoering van de bibliotheek te financieren. Dit omvat het verkrijgen van (meerjarige) subsidies, derde geldstromen, ledengelden en kaartverkoop, maar ook financiële afspraken met partners over de financiering van gezamenlijke programmering.

- **Informatiebronnen**

Toegang tot een breed scala aan informatiebronnen, zoals boeken, tijdschriften, databases en digitale media, is essentieel om de dienstverlening van de bibliotheek te ondersteunen.

- **Marketing en communicatie**

Effectieve (strategische) marketing- en communicatiestrategieën zijn nodig om de bibliotheek effectief te positioneren in het werkgebied, het bereik te vergroten, de betrokkenheid van de gemeenschap te vergroten en het aanbod van de bibliotheek te promoten.

- **Innovatie en onderzoek**

Investeren in innovatie en onderzoek helpt bij doorontwikkelen van de organisatie, het ontwikkelen van nieuwe diensten en het verbeteren van bestaande processen.

Door deze resources effectief te beheren en te integreren, kan de bibliotheek haar ambities waarmaken en een blijvende impact hebben op de gemeenschap.

Uitvoeren: het realiseren van plannen

Iedereen in de organisatie heeft taken, rollen en verantwoordelijkheden voor het realiseren van de ambities. Dit geldt zowel voor de directie en het management als voor de staf en de uitvoerende teams. In deze fase vinden gedurende het hele jaar alle bedrijfsactiviteiten plaats.

Dit proces omvat veld 3: Tijdens de uitvoeringsfase worden de geplande acties in gang gezet. Belangrijk hierbij zijn:

- **Effectieve en efficiënte processen**
implementeren van gestroomlijnde werkmethoden.
- **Betrokkenheid**
medewerkers spelen een cruciale rol in het uitvoeren van de plannen.
- **Tijdigheid**
waarborgen van deadlines en mijlpalen.

Heldere kaders en planning voor uitvoering, de werkwijze is helder. Iedere medewerker weet wat hij/zij moet doen en wanneer het goed is en wanneer het klaar moet zijn. In deze fase worden de tactische en operationele plannen uitgevoerd zoals bedacht.

Succes in deze fase hangt af van duidelijke communicatie, effectieve samenwerking en het beschikbaar stellen van middelen.

Control: monitoren, evalueren en bijsturen

De controlfase draait om het meten van de voortgang en het evalueren van resultaten. In deze fase kijk je naar het realiseren van de doelen versus de prognose of begroting op alle organisatieonderdelen. Hierbij signaleer je problemen, incidenten, tegenslagen, risico's en meevallers.

Daarom is het belangrijk dat gedurende het jaar regelmatig (tussentijdse) evaluaties van de uitgevoerde activiteiten worden uitgevoerd en eventuele knelpunten worden geanalyseerd en bijgestuurd. Deze evaluaties vinden op alle organisatieonderdelen meerdere keren per jaar plaats. Aan het einde van het jaar worden de evaluatieresultaten samengevat tot een (financieel) jaarverslag en worden meegenomen bij het opstellen van nieuwe doelstellingen, richtlijnen en operationele budgetten.

De uitvoering van de activiteiten kan gedurende het hele jaar worden bijgestuurd zodat de organisatie snel kan reageren op onverwachte veranderingen of uitdagingen – wendbaar en flexibel in een blijvend veranderende omgeving.

Deelprocessen uit veld 4 - Monitoring:

- **Prestatie-indicatoren (KPI's en PI's)**
beoordeling van de voortgang op meetbare criteria.
- **Rapportages**
verzamelen en vastleggen van data over prestaties en verbruik van budgetten.
- **Risicobeheersing**
signaleren van afwijkingen en potentiële risico's.

Deelprocessen uit veld 4 – Evaluatie en bijsturing:

- **Analyse**
identificeren van knelpunten en oorzaken van afwijkingen.
- **Aanpassingen**
doorvoeren van veranderingen in strategie, tactiek, processen of middelen.
- **Feedback**
gebruiken van inzichten om de volgende planningsfase te optimaliseren.

De continuïteit in de cyclus zorgt ervoor dat organisaties op koers blijven en tijdig kunnen ingrijpen bij afwijkingen. Op basis van de resultaten uit de controlfase worden verbeteracties gepland en uitgevoerd. Dit is gericht op het leren van ervaringen.

Monitoring en bijsturing is essentieel om flexibel te blijven inspelen op interne en externe veranderingen. De basis is ook hier weer de externe omgevingsanalyse en de interne evaluaties.

Door een cultuur van continue verbetering te bevorderen, kunnen processen en werkwijzen voortdurend worden geoptimaliseerd. Dit draagt bij aan het behalen van de gestelde doelen en het realiseren van de ambities van de organisatie.

Praktische toepassingen van de planning- en controlcyclus:

- **Budgettering**
plannen, monitoren en bijstellen van financiële middelen binnen een begrotingsjaar.
- **Lijnmanagement**
plannen, monitoren en bijstellen van de inzet van medewerkers om de beoogde maatschappelijke effecten te realiseren binnen een begrotingsjaar.
- **Project-/programma-/domeinmanagement**
plannen om het geheel aan activiteiten organisatie-breed binnen tijd, budget en kwaliteitsnormen op te leveren.
- **Kwaliteitsmanagement**
waarborgen van constante verbetering van producten en diensten.

Voordelen van een goed ingerichte en uitgevoerde planning- en controlcyclus:

- **Financiële gezondheid**
de begroting, aanvraag en inzet van middelen is volledig in lijn met alle bedrijfsactiviteiten die nodig zijn om toekomstbestendig en blijvend relevant te zijn. De financiële planningscyclus en de strategische planningscyclus zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.
- **Duidelijkheid en structuur**
maakt verantwoordelijkheden en doelstellingen inzichtelijk.
- **Efficiënt en effectief gebruik van middelen**
helpt verspilling te minimaliseren en resources optimaal in te zetten.
- **Betere samenwerking**
iedereen in de organisatie weet wat er moet gebeuren en kan elkaar makkelijker vinden.
- **Flexibiliteit**
snel kunnen reageren op veranderende omstandigheden.
- **Continue verbetering**
door cyclisch te werken ontstaat een cultuur van leren en optimaliseren. Dit leidt tot minder fouten, omdat problemen snel worden gezien en gereageerd wordt.



In onze toolkit vind je publicaties en hulpmiddelen die je helpen verdiepen op de planning- en controlcyclus en kwaliteitsmanagement. Deze toolkit wordt steeds verder gevuld met aanvullende publicaties en hulpmiddelen.

Om je te ondersteunen bij alle onderdelen van de Planning & control cyclus bieden we een aantal praktische hulpmiddelen en documenten aan. Deze kan je direct gebruiken of aanpassen aan de behoeften van jouw organisatie.

Beschikbare tools GRC op de website – informatie Dick van Tol:

- Beleidsplan GRC
- Publicatie risicomanagement
- Tool risicobeheer
- Tool compliancebeheer

Vragen?

Neem contact op met:

Daniel Zegeling (Probiblio)
DZegeling@probiblio.nl

Frederike Moelker (Probiblio)
FMoelker@probiblio.nl

