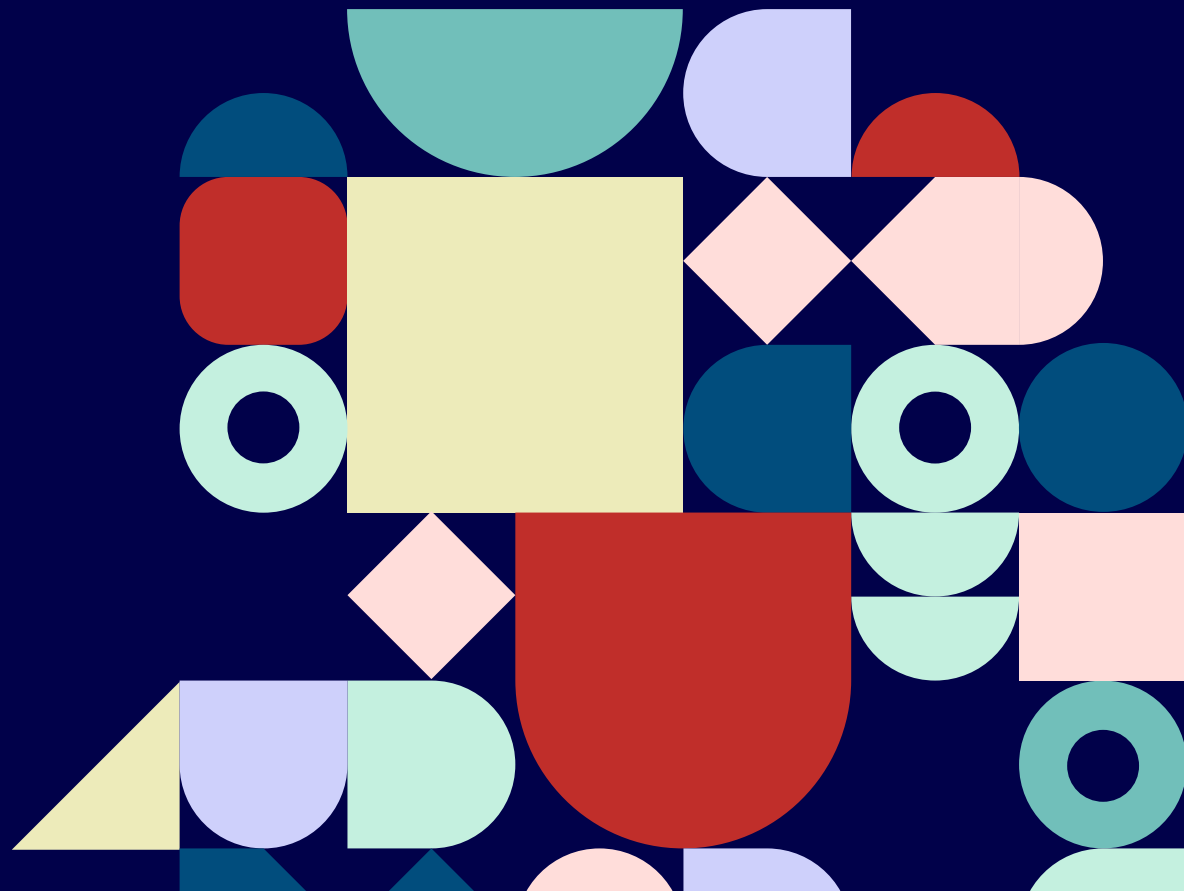


FITZ

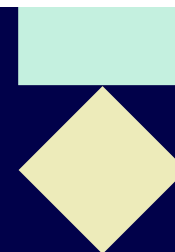
FINANCE & CONTROL



Webinar “Sturen zonder begroting”



FITZ
FINANCE & CONTROL

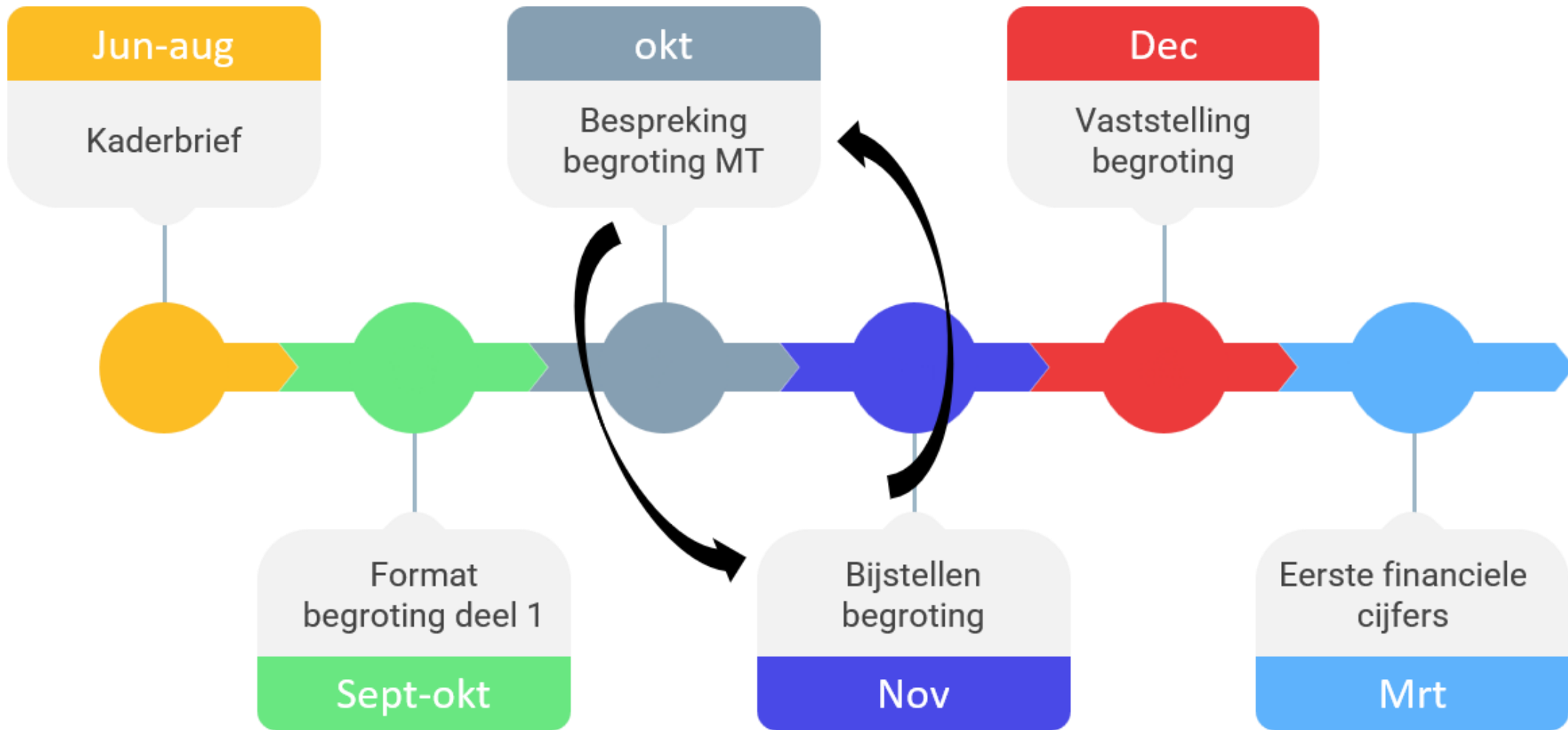




Introductie, programma, & spelregels



Begrotingcyclus 'traditioneel'



Onverenigbare doelen begroting

- Prognose
- Norm (target)
- Verdeling van middelen (resources)

Kan onmogelijk alle drie worden vervuld?!

Beyond Budgeting

Leadership principles	Management processes
1. Purpose - Engage and inspire people around bold and noble causes; not around short-term financial targets	7. Rhythm - Organise management processes dynamically around business rhythms and events; not around the calendar year only
2. Values - Govern through shared values and judgement; not through detailed rules and procedures	8. Targets - Set directional, ambitious and qualitative goals; avoid fixed and cascaded targets
3. Transparency - Make information available for self-regulation, innovation, learning and growth; don't restrict it	9. Plans and forecasts - Make them simple and forecasting lean and unbiased through regular and political exercises
4. Organisation - Create a strong sense of belonging and organise around teams; avoid hierarchical control and bureaucracy	10. Resource allocation - Foster a cost conscious mind-set and make resources available as needed; not through detailed budget allocations
5. Autonomy - Trust people with freedom to act; don't punish everyone if someone should abuse it	11. Performance evaluation - Evaluate performance holistically and with peer feedback for learning and development; not based on measurement only and not for rewards only
6. Customers - Connect everyone's work with customer needs; avoid conflicts of interest	12. Rewards - Reward shared success against competition; not against fixed performance contracts

LEIDERSCHAP

MANAGEMENT

01 Doorbreek het ritme

02 Elimineer de begroting

03 Herontwerp het management control systeem

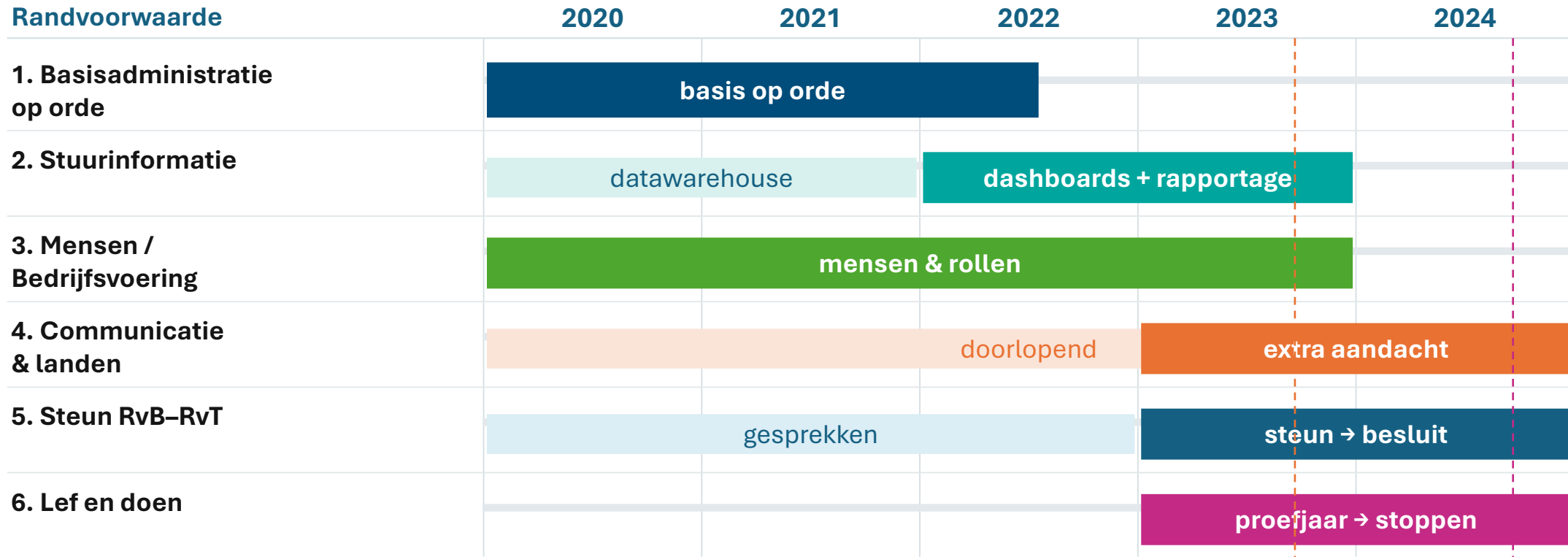
04 Van illusie van *control* → Werkelijke *control*

Essentiële randvoorwaarden

1. Basisadministratie écht op orde
2. Juiste, volledige en tijdige stuurinformatie
3. De juiste mensen op de juiste plek bij Bedrijfsvoering (vooruitstrevend, veranderingsgericht, continu verbeteren)
4. Communiceren, idee laten landen in hele organisatie, want het betreft een grote verandering, tijd nemen
5. Steun vanuit RvB - RvT
6. Lef en doen

Focus door de jaren heen

Afgeleid uit de randvoorwaarden en de praktijkstappen — alle balken en labels zijn aanpasbaar.



Patroon: eerst fundament en data op orde, daarna verschuift de nadruk naar adoptie, steun en besluitvorming.

■ donker = primaire focus ■ licht = meespelend / doorlopend

Sep '23: proefjaar

Sep '24: definitief

Wat levert het op?

1. Veel tijd over voor focus op realisatie van cijfers in plaats van begroten
 - Dashboards voor managers én teams
 - Businesscontroller/manager focust op hier en nu
2. Meer in control, sneller en wendbaarder
3. (bijna) Niemand mist de begroting
4. Kwartaalrapportage met prognose +/- 5 kwartalen
+ paragraaf met kansen & risico's
5. Kwartaalgesprekken bestuurder met management
6. Businesscases maken bij grote plannen/veranderingen

FITZ

FINANCE & CONTROL

Bedankt voor je aandacht!



FITZ
FINANCE & CONTROL