



# Factsheet Q&A

Webinar "Sturen zonder begroting"

18-6-2026

welbers@fitz.nl

+31 (0) 6 27 27 1242

Business Unit Manager

# QUESTIONS AND ANSWERS

## **Wat heeft het ‘sturen zonder begroting’ voornamelijk opgeleverd?**

**Joep van Dijk:** Het belangrijkste effect is dat er veel meer tijd en aandacht is ontstaan voor het sturen op de actuele werkelijkheid. Een traditionele begroting vraagt veel tijd in het najaar: formats invullen, cijfers bijstellen, rondrekenen naar een acceptabel resultaat en uiteindelijk besluitvorming organiseren. Die tijd wordt nu veel meer gebruikt om te kijken naar de realisatie, trends, kansen, risico's en de vraag wat er nú nodig is om bij te sturen. Daardoor verschuift de focus van “hoe verhoud ik mij tot een getal dat maanden geleden is bedacht?” naar “wat gebeurt er vandaag en wat vraagt dat van ons?”.

Daarnaast heeft het meer wendbaarheid gebracht. Voorheen was bij nieuwe plannen vaak de eerste vraag: “is hier budget voor?”. Nu is de vraag eerder: “wat willen we doen, waarom is dat nodig, wat levert het op en past het binnen de financiële ruimte en strategische prioriteiten?”. Dat maakt het makkelijker om goede ideeën of noodzakelijke investeringen op het juiste moment te beoordelen, in plaats van te wachten op een volgende begrotingscyclus.

Een derde opbrengst is dat het gesprek inhoudelijker is geworden. De begroting gaf houvast, maar ook schijnzekerheid. Nu sturen we meer op de echte drivers achter het resultaat, zoals rendement, productiviteit, bezetting/caseload, verzuim en de verhouding tussen kosten en opbrengsten. Het gesprek gaat daardoor minder over afwijkingen ten opzichte van een begroting en meer over wat er daadwerkelijk gebeurt en welke beïnvloedbare knoppen er zijn.

## **Kijken jullie vijf kwartalen vooruit op basis van realisatie of op basis van KPI's/rendement? Verwerk je de businesscases daar wel in?**

**Joep van Dijk:** De vijfkwartalenprognose wordt vooral opgebouwd vanuit de realisatie, historische patronen en bekende ontwikkelingen. De basis is dus niet een nieuwe bottom-up begroting per team of kostenplaats, maar een prognose op hoofdlijnen. Daarbij wordt gekeken naar patronen in de realisatie, bijvoorbeeld per kwartaal, zorgvorm of regio. Vervolgens worden grote ontwikkelingen verwerkt, zoals cao-effecten, tariefindexaties, het openen of sluiten van locaties, wijzigingen in regio's of andere substantiële organisatorische keuzes. KPI's en normen spelen wel een belangrijke rol, maar vooral als stuur- en toetsingskader. Denk aan rendement, productiviteit, caseload/bezetting en verzuim. Die indicatoren helpen om te beoordelen of de ontwikkeling gezond is en waar bijsturing nodig is. Bij rendement gaat het bijvoorbeeld om de vraag of een zorgvorm of regio minimaal kostendekkend is en bij voorkeur een beperkt positief rendement haalt.

Businesscases worden verwerkt als ze materieel genoeg zijn om de prognose te beïnvloeden. Grote plannen, investeringen of veranderingen worden dus niet “verstopt” in een begroting, maar expliciet beoordeeld op inhoudelijke noodzaak, financiële impact, risico’s en timing. Denk bijvoorbeeld aan vastgoed, groot onderhoud, nieuwe locaties, grote ICT- of HR-trajecten, cao-effecten of andere veranderingen met substantiële financiële gevolgen. Kleinere reguliere afwijkingen worden niet allemaal afzonderlijk doorgerekend, omdat je dan het risico loopt dat de prognose alsnog een verkapte begroting wordt.

## **Hoe spannend was het verandertraject?**

**Joep van Dijk:** Het traject was zeker spannend, vooral omdat een begroting voor veel mensen houvast geeft. Ook als dat houvast deels fictief is, voelt een begroting als een duidelijk kader: dit is het budget, dit is de afspraak en hier word je op aangesproken. Als je dat loslaat, ontstaat direct de vraag wat ervoor in de plaats komt en hoe je dan kunt aantonen dat je nog steeds in control bent. De spanning zat niet alleen in de techniek, maar vooral in vertrouwen en governance. Er kwamen logische vragen op: mag dit statutair, hoe kijkt de Raad van Toezicht hiernaar, wat vindt de accountant, wat betekent dit voor de OR en hoe borgen we dat we blijven vooruitkijken? Daarom is gekozen voor een geleidelijke overgang. Eerst is gewerkt aan betere stuurinformatie en een kwartaalrapportage die terug- én vooruitkijkt. Daarna is een proefjaar gebruikt waarin intern niet meer op de begroting werd gestuurd, terwijl richting toezicht nog voldoende comfort werd geboden. Pas daarna is definitief gestopt en zijn ook de statuten aangepast.

Achteraf gezien zat de grootste opgave in het veranderkundige deel. De technische kant: dashboards aanpassen, rapportages anders inrichten, prognoses maken is overzichtelijk als de basisadministratie en stuurinformatie op orde zijn. Maar mensen moeten wennen aan een andere manier van denken en werken. Het vraagt tijd om met managers, bestuur, toezicht en controllers het gesprek te voeren over wat zij nodig hebben om zonder begroting toch goed te kunnen sturen.

## **Vonden de controllers dit traject ingewikkeld?**

**Joep van Dijk:** Ja, deels wel. Niet omdat controllers het idee per definitie ingewikkeld of onwenselijk vonden, maar omdat hun rol verandert. In een traditionele P&C-cyclus is de begroting een belangrijk ijkpunt: je vergelijkt realisatie met begroting, verklaart afwijkingen en bewaakt budgetten. Als dat ijkpunt verdwijnt, komen er logische vragen: waar toetsen we dan aan, hoe verdelen we overhead, hoe bepalen we ruimte voor nieuwe plannen en hoe laten we aan bestuur en toezicht zien dat we in control zijn?

Voor controllers betekent dit een verschuiving van budgetbewaking naar analyse, duiding en ondersteuning van besluitvorming. Hun rol wordt minder: “je zit boven of onder budget”, en meer: “wat zien we in de realisatie, welke trend ontstaat, wat zijn de risico’s, welke knoppen zijn beïnvloedbaar en welke keuze vraagt dit van management of bestuur?”. Dat maakt de rol inhoudelijk sterker, maar vraagt ook andere vaardigheden en een andere houding.

Belangrijk is daarom om controllers vroeg te betrekken. Zij moeten niet alleen helpen om de systematiek technisch in te richten, maar ook zelf vertrouwen krijgen in de nieuwe manier van sturen. Dat vraagt gesprekken, oefening en het gezamenlijk ontwikkelen van goede stuurinformatie.

## **Waar start je?**

**Joep van Dijk:** Je start niet met de mededeling “we stoppen met begroten”. Je start met de vraag: “wat hebben we nodig om beter te sturen dan we nu doen?”.

De eerste stap is zorgen dat de basisadministratie echt op orde is. Dat betekent meer dan een administratie die accountantproof is. Kosten en opbrengsten moeten op de juiste plek landen, op een niveau waarop management en teams er ook echt iets mee kunnen. Daarnaast moeten financiële administratie, HR-administratie, zorgadministratie/operationele administratie, ICT en facilitair voldoende betrouwbaar en samenhangend zijn ingericht.

Daarna komt de stuurinformatie. Zonder betrouwbare, volledige en tijdige stuurinformatie wordt de begroting al snel gemist als houvast. Dashboards, rapportages en KPI’s moeten managers en teams helpen om te begrijpen hoe ze ervoor staan en welke beïnvloedbare knoppen zij hebben. Denk aan rendement, productiviteit, bezetting/caseload, verzuim en andere indicatoren die echt iets zeggen over de prestaties en financiële gezondheid.

Vervolgens is het belangrijk om het gesprek breed te voeren. Bestuur, toezicht, management en controllers moeten begrijpen wat er verandert en waarom. Het gaat niet alleen om het schrappen van een begrotingsdocument, maar om het herontwerpen van het management control systeem: andere ritmes, andere rapportages, andere normen, andere gesprekken en andere besluitvorming over middelen.

Praktisch begint het dus met drie sporen tegelijk: de administratie op orde brengen, stuurinformatie verbeteren en draagvlak ontwikkelen. Pas daarna kun je verantwoord besluiten om de begroting minder leidend te maken of helemaal los te laten.

## **Hoe ziet dat in de praktijk eruit bij een oude cost center, bijvoorbeeld P&O?**

**Joep van Dijk:** Voor een oude cost center zoals P&O betekent sturen zonder begroting niet dat er geen financiële discipline meer is. Het betekent wel dat je de afdeling niet primair beoordeelt op het wel of niet uitputten van een vast budget. De vraag wordt: welke bijdrage levert P&O aan de organisatie, welke structurele basis is nodig en welke extra inzet vraagt om een expliciete afweging?

In de praktijk kun je onderscheid maken tussen drie soorten inzet. Ten eerste is er een structurele basis: de reguliere HR-dienstverlening die nodig is om de organisatie draaiend te houden, zoals advies, verzuimbegeleiding, recruitment, personeelsadministratie en beleidsontwikkeling. Ten tweede zijn er volume- of vraagafhankelijke kosten, bijvoorbeeld extra recruitment bij veel vacatures of extra inzet bij hoog verzuim. Ten derde zijn er tijdelijke of veranderkundige trajecten, zoals leiderschapsontwikkeling, strategische personeelsplanning, implementatie van nieuwe wetgeving of organisatieontwikkeling. Voor die laatste categorie ligt een businesscase of expliciete besluitvorming voor de hand.

De sturing op P&O zou dan niet alleen financieel moeten zijn, maar ook inhoudelijk. Relevante indicatoren kunnen bijvoorbeeld zijn: verzuimontwikkeling, doorlooptijd van vacatures, kwaliteit en tijdigheid van HR-advies, verloop, inzet op preventie, strategische personeelsplanning en bijdrage aan organisatieontwikkeling. Daarbij blijft de financiële vraag steeds aanwezig: is deze inzet nodig, is dit het juiste moment, is dit de beste oplossing en past het binnen de financiële ruimte?

Kort gezegd: bij een cost center zoals P&O verschuift de vraag van “wat is je budget?” naar “welke waarde lever je, welke inzet is structureel noodzakelijk, welke inzet is tijdelijk of veranderkundig, en welke onderbouwing hoort daarbij?”. Daarmee blijft er grip, maar voorkom je dat het budget zelf het doel wordt.

Daarnaast werken we met dynamische overhead als vast % van de zorgomzet. Dit overhead budget is voor alle ondersteunende diensten samen, waarin overleg plaatsvindt over de verdeling van dit budget

## **Wat kan FITZ betekenen op het gebied van Beyond Budgeting?**

**Wouter Elbers:** Als FITZ helpen wij organisaties met capaciteit en expertise. Daarbij kun je denken aan de volgende onderdelen:

- het leveren en/of delen van expertise op het gebied van Beyond Budgeting;
- het interim leveren van Financial-, Business- of Zorgcontrollers;
- het interim leveren van Project- of Verandermanagers.