

In zeven fasen naar een ondernemingsplan

Doelen en verwachtingen

Profiel en positie

Onderzoeken

Kiezen

Checken

Uitwerken en
plannen

Monitoren en evalueren

Doelen en verwachtingen

Leg vast: Maak doelen van het ondernemingsplan expliciet: waarom en voor wie maak je het? Wat moet het plan bieden? Vraag RvC, bestuur en management – en eventueel anderen – naar hun verwachtingen van het eindproduct: voor welke termijn, hoe concreet, in welke vorm, welke inhoudelijke aandachtspunten, hoe aansluitend bij prestatieafspraken, management-rapportages, begrotingen, jaarplannen?

Plan: Leg vast wanneer het ondernemingsplan vastgesteld moet zijn en reken realistisch terug. Plan sessies ruim van tevoren. Vergeet niet de weken in te rekenen die nodig zijn voor adviezen (OR, huurders) en besluitvorming (MT, RvC).

Organiseer: Maak een logische én hanteerbare projectstructuur. Houd rekening met drukte en agenda's: wie weinig tijd heeft kan dit project niet leiden. Wie heeft welke rol? Welke inzet en inbreng verwacht je van collega's? Is dat reëel? Wat wil je van een externe begeleider? Wie wil je – of moet je – extern en intern betrekken? Waarom en wanneer? Hoeveel invloed hebben de verschillende betrokkenen en hoe manage je hun verwachtingen?

Profiel en positie

Waar sta je? Wie ben je en waar doe je het voor? Welke positie heb je en welke positie wil je in het werkgebied en krachtenveld?

Kijk terug: Stel vast wat is gerealiseerd van het vorige ondernemingsplan en wat daarvan mee moet naar de komende jaren. Beschouw de historie van de organisatie, erken kracht en zwakte en oorzaken en omstandigheden.

Kijk vooruit: Bespreek doelgroepen en drijfveren, identiteit, meerwaarden en kernwaarden. Verken wat energie, trots en plezier geeft. Zoek eens naar andere woorden en werkvormen. Positioneer jezelf ten opzichte van andere organisaties in het (maatschappelijke) krachtenveld. Wat onderscheidt, en wat verbindt? Formuleer je bestaansrecht en opdracht, bv. in een heldere missie en visie.

Onderzoeken

Ga op zoek! Naar relevante informatie, meningen en verwachtingen.

Ga naar buiten: Verken en analyseer de omgeving. Bepaal hoe ver je verkenning gaat. Breng belangrijke ontwikkelingen in kaart, maak gebruik van bestaande informatie, laat specifiek onderzoek uitvoeren als dat nodig is. Houd rekening met bestaande (prestatie)afspraken en hun consequenties.

Ga in gesprek met belanghebbenden, organiseer één op één gesprekken of gezamenlijke sessies. Wees je bewust van wie je waarbij uitnodigt met welke bedoeling. Gebruik passende werk- en spelvormen, inspirerende deskundigen en verrassende ondersteunende middelen. Daag uit, luister goed en breng samen. Blijf in contact en vertel wat je met de inzichten doet.

Ga naar binnen: Maak gebruik van de kennis, ervaring en ideeën van medewerkers. Realiseer je dat ook zij belanghebbenden zijn en neem ze mee in het proces. Wat komt er op ze af, wat zien zij, wat vinden zij? Breng op hoofdlijnen in kaart wat er kán: welke financiële mogelijkheden zijn er, welke kwaliteit en capaciteit is er in de organisatie? Kijk naar jezelf, wat gaat goed en wat kan (moet) beter? Gebruik uitkomsten van de laatste visitatie en interne onderzoeken.

Kiezen

Focus: Trek conclusies. Je weet wie je bent, waar je voor staat, wat van je gevraagd en verwacht wordt en wat je mogelijkheden zijn. Tijd om focus aan te brengen. Wat zijn je ambities, wat wordt je toegevoegde waarde, wat zijn overtuigingen en uitgangspunten? Kies waar je verantwoordelijk voor wilt zijn, wat je wilt bereiken en wat je daarvoor gaat doen. Flankeer dat met duidelijkheid over waar je niet verantwoordelijk voor bent en wat er dus ook niet van je verwacht kan worden.

Vertel: Vaak is er een rode draad, leidend thema of logische samenhang te halen uit de keuzes. Help jezelf met een verhaallijn, opsomming, tekening, motto. Dat versterkt de boodschap naar binnen en naar buiten.

Wees scherp en consistent: Bepaal welke hoofddoelen je hebt, voor welke belanghouders. Maak duidelijk welke effecten je wilt bereiken om die hoofddoelen te verwezenlijken. Hanteer een helder onderscheid tussen te bereiken effecten en daarvoor benodigde resultaten, strategieën en inspanningen. Wees streng voor jezelf in dit stadium: dit is wat voor de komende jaren richting en duidelijkheid moet bieden aan de mensen die verantwoordelijk zijn voor uitwerking en uitvoering.

Uitwerken en plannen

Verwerk missie, visie, keuzes, doelen, effecten, strategieën en inspanningen naar een ondernemingsplan.

Werk uit: Schrijf op, geef vorm, breng in lijn. Maak indien nodig onderscheid tussen een uitgeschreven versie voor bestuur, MT en RvC en een gecomprimeerde versie voor anderen. Overweeg film, posters, tekeningen en digitale tools. Sluit in vormgeving aan bij de sfeer van de gemaakte keuzes en (gewenste) positie en profiel van de organisatie. Denk na over presentatie, beschikbaarheid en zichtbaarheid, intern en extern. Niet alleen voor nu, maar ook voor de verdere planperiode. Hoe houd je het ondernemingsplan levend in de organisatie en misschien ook daarbuiten?

Plan: Vertaal de keuzes naar een Plan: Waartoe gaan we Wat Wanneer doen en Wie doet het? Blijf scherp op het onderscheid tussen inspanningen, resultaten en gewenste effecten en zorg dat de relatie daartussen zichtbaar blijft. Breng prioriteiten aan, geef jaarschijven vorm, koppel verantwoordelijken aan activiteiten. Wees ambitieus én realistisch. Vraag medewerkers mee te denken en zo hun eigen werk voor de komende jaren mee vorm te geven. Doe meteen aan risicoverkenning en -beheersing: wat kan ervoor zorgen dat we onze voornemens niet waarmaken, en wat kunnen we daar nu al aan doen?

Checken

Zijn je keuzes uitvoerbaar en aanvaardbaar? In deze fase – die parallel kan lopen aan het Kiezen – check je haalbaarheid en gedragenheid.

Uitvoerbaar: Controleer of je beschikt over de benodigde middelen. Hoeveel geld is er nodig, en wanneer? Kun je daarover beschikken, en zo niet, wat dan? Welke kennis en capaciteit is nodig? Heb je dat in huis, of kun je daarop organiseren? Welke partners heb je nodig en willen en kunnen die meewerken? Een transparantiegame helpt financiële mogelijkheden en consequenties van keuzes inzichtelijk te maken. Beschouwing van talenten en ambities van medewerkers geeft een beeld van wat er (meer) nodig is. En oriënterende gesprekken met partners maken duidelijk of en in hoeverre je op ze kunt rekenen.

Aanvaardbaar: Toets of de gemaakte keuzes aansluiten bij de eerder opgehaalde wensen en verwachtingen. Vooral bij die mensen en partijen die je nodig hebt om de doelen te verwezenlijken. Leg uit, onderbouw en vraag om reactie. Bij ondernemingsraden en huurdersorganisaties kan dit in de vorm van een formeel advies-traject, maar dat is niet altijd nodig. Kijk ook breder: welke belanghebbenden waren eerder betrokken en welke positie en informatiebehoefte hebben zij in deze fase?

Monitoren en evalueren

Houd er bij het opstellen van het ondernemingsplan al rekening mee dat je wilt kunnen monitoren of de doelen worden bereikt. En zorg voor een sluitende PDCA cyclus: evalueer en leer!

Anticipeer: Houd rekening met de rest van de P&C cyclus: sluit aan bij de inrichting van jaarplannen, rapportages en begrotingen, of pas deze juist aan het ondernemingsplan aan. Wees kritisch op wat echt meetbaar moet zijn, en heb niet de illusie dat alles meetbaar kan zijn.

Beschouw het geheel: Om het ondernemingsplan te kunnen uitvoeren wordt het ontrafeld: naar jaarplannen, activiteiten, teams en afdelingen. Dit heeft als risico dat het totaal uit het oog raakt. Neem eenmaal per jaar – bv. voordat jaarplannen worden gemaakt – tijd om het ondernemingsplan en de gemaakte keuzes weer als geheel te beschouwen: wat was ook alweer de bedoeling? En hoe vinden we dat dat gaat? Organiseer een 'midterm review', eventueel ook met externe belanghouders: evalueer halverwege de planperiode de behaalde resultaten én kijk naar nieuwe ontwikkelingen: moet het ondernemingsplan worden aangevuld of aangepast?

Leer: Evalueer het ondernemingsplan-proces met elkaar, waardeer de opgedane ervaringen en leer er bewust van.

Waarom Vannimwegen?

We verbinden buiten met binnen: op maat voor de lokale situatie, in interactie met externe en interne stakeholders en passend bij de specifieke opgaven en context.

van
nim
wegen

We richten inspanningen op effecten: wat je wilt bereiken bepaalt wat je gaat doen, niet andersom. In het ondernemingsplan én in het proces ernaartoe.

van
nim
wegen

We brengen energie en beweging: met werkvormen, humor en hulpmiddelen. Gepland én geïmproviseerd. We schudden op, dagen uit, leiden en luisteren.

van
nim
wegen

We maken het eigen: ondernemingsplan en proces passen bij jullie. Bij de cultuur, opgaven en omstandigheden. Met realistische keuzes, in herkenbare taal en vorm.

van
nim
wegen

www.vannimwegen.nl