

van
nim
wegen



KOERS BEPALEN

In zeven stappen naar een
ondernemingsplan

VANNIMWEGEN
organisatie adviseurs en interim managers

Inhoud

INLEIDING	4
DE 7 STAPPEN	5
STAP 1 DOEL BEPALEN	6
STAP 2 PROFIEL KIEZEN EN POSITIE BEPALEN	8
STAP 3 INVENTARISEREN EN ANALYSEREN	10
STAP 4 AMBITIENIVEAU KIEZEN	12
STAP 5 UITVOERBAARHEID CONTROLEREN	14
STAP 6 ACTIVITEITEN BEPALEN EN 'SCHRIJVEN'	16
STAP 7 MONITOREN EN BIJSTUREN	18
TOT SLOT	19
OVER VANNIMWEGEN	20

INLEIDING

4

Ondernemingsplannen zijn er in vele soorten en maten. Dat geldt ook voor het proces om te komen tot een nieuw of herzien ondernemingsplan. Waar de ene bestuurder een check wil doen op de uitgangspunten van de koers met minimale aanpassingen, is op een andere plek behoefte aan een uitgebreid proces samen met medewerkers, huurders en andere stakeholders.

In deze handreiking beschrijven we de stappen die je kunt zetten. De intensiteit van iedere stap is afhankelijk van het doel dat je voor ogen staat. De stappen zijn niet per se volgtijdelijk. Inzichten in een bepaalde stap kunnen ertoe leiden dat je teruggaat naar een vorige stap.

Waarom een handreiking?

Een ondernemingsplan kan een belangrijke bijdrage leveren aan het vervullen van de behoeften van klanten, medewerkers en andere belanghebbenden. Er staat '... een belangrijke bijdrage kan leveren ...', omdat dat jammer genoeg lang niet altijd het geval is. Met een goede aanpak vergroot je echter de kans op succes aanzienlijk.

Daarom vertaalden wij onze kennis en ervaring met ondernemingsplantrajecten naar deze handreiking. Hiermee willen we je helpen je volgende ondernemingsplantraject succesvol te organiseren en te doorlopen.

Een ondernemingsplan is belangrijk

Een ondernemingsplan is van groot belang. Een goed plan geeft richting en sturing aan het handelen van de organisatie. Het werkt bezielend en motiveert mensen; medewerkers zijn bereid emotioneel te investeren in de organisatie en grote inspanningen te leveren. Een goed ondernemingsplan prikkelt medewerkers en spreekt klanten en andere belanghebbenden

aan. Een ondernemingsplantraject is feitelijk ook een organisatie-ontwikkeltraject.

Als organisatie wil je in de behoefte voorzien van je klanten en andere belanghebbenden. Om dat te kunnen doen beschrijf je periodiek welke verwachting je hebt van de toekomst. Behoeften veranderen continu maar ook politiek, juridisch en economisch staat de wereld niet stil. Je beschrijft de plek die je organisatie in dat toekomstige beeld inneemt. Dat wordt ook wel de 'droom' genoemd. Als je het goed doet is dit een gezamenlijk beeld dat alle betrokkenen delen. Het is een beschrijving van wat je wilt bereiken en wat je wilt betekenen voor de samenleving. Deze beschrijving noemen we 'het ondernemingsplan'.

Vier cruciale centrale vragen

Bij een ondernemingsplan zijn de centrale vragen:

- o **Voor wie;** wat betekenen de ontwikkelingen voor je doelgroep en de andere belanghebbenden?
- o **Waarom;** wat betekenen de ontwikkelingen voor de waarde die de organisatie voor haar belanghebbenden nastreeft?
- o **Wat;** welke organisatieaspecten en welke delen van de organisatie vragen om verbetering of vernieuwing?
- o **Hoe;** hoe komen we tot de gewenste verandering? Hoe kunnen we de medewerkers mobiliseren zodat ze aan de verandering meewerken? En hoe borgen we de verandering in de organisatie?

Het handelt er uiteindelijk om de soms tegenstrijdige belangen van belanghebbenden in balans te houden en het potentieel van je organisatie optimaal te benutten.

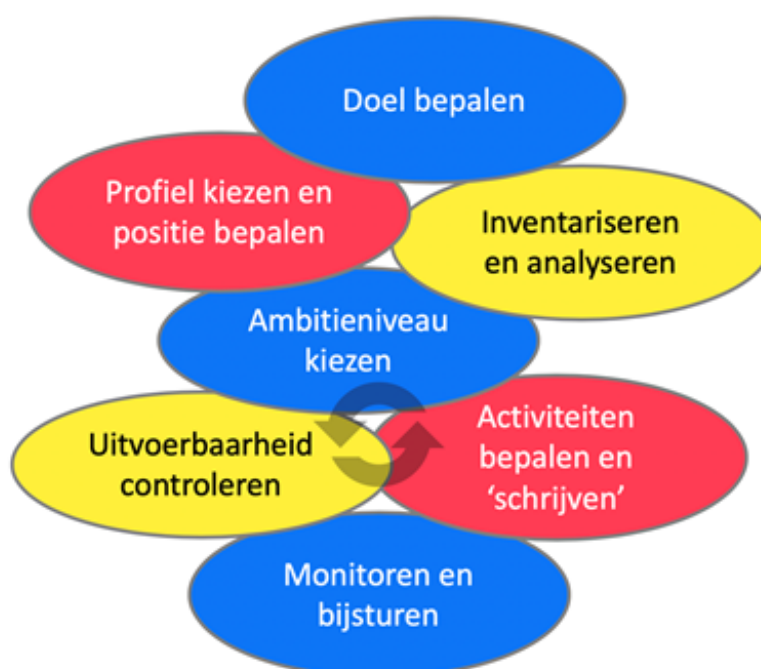
KOERS BEPALEN

In zeven stappen naar een ondernemingsplan

DE ZEVEN STAPPEN

In deze handreiking beschrijven we de stappen die je zet om te komen tot een goed ondernemingsplan. De intensiteit van iedere stap is afhankelijk van het doel dat je voor ogen staat. Niet alle stappen zet je per se na elkaar. Soms verlopen ze deels parallel of overlappen ze elkaar deels.

Het stappenplan is geen blauwdruk maar bedoeld als leidraad, als hulpmiddel bij het maken van een nieuw ondernemingsplan.



Samenwerkingsgerichte aanpak

Een ondernemingsplantraject is alles behalve het volgen van een 'blauw' stappenplan. Mensen zijn de cruciale factor. Een samenwerkingsgerichte aanpak is dan de meest geëigende.

Natuurlijk is het volgen van een stappenplan als leidraad zinvol. De kunst hierbij is een goede balans te vinden met de mens-factoren. Tussen enerzijds het managen van resultaten en anderzijds het beïnvloeden van gedrag.

Een goed plan kan niet tot stand komen zonder dialoog en inspiratie. Net zo min kan een inspirerende dialoog zonder plan en het benoemen van resultaten. Belangrijk is om aan te sluiten bij wat voor de betrokkenen in en bij de organisatie belangrijk is, wat hen inspireert en welke bijdrage ze willen leveren vanuit hun bekwaamheid en betrokkenheid.

In deze eerste stap bepaal je de doelen van het nieuwe ondernemingsplan. Wil de (nieuwe) bestuurder een andere koers inslaan? Is er een nieuwe wet ingevoerd die significante politiek-juridische veranderingen teweegbrengt of is er sprake van financiële krapte bij de huurders?

In deze stap bepaal je waarvoor je wilt gaan. Welke belanghebbenden er mee doen, welke rol ze hebben en hoe je het gaat organiseren.

Wat wil je met je ondernemingsplan?

Maak doelen van het ondernemingsplan expliciet: waarom en voor wie maak je het? Wat moet het plan bieden? Vraag raad van commissarissen, bestuurder(s), managers, medewerkers – 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?

Maak de verwachtingen die je hebt van het eindproduct expliciet. Gebruik wat er al is binnen de organisatie. Houd bijvoorbeeld rekening met vorige ondernemingsplannen, met eerder beschreven ambities, de aanwezige energie en het plezier in de organisatie.

Je kunt overwegen de doelen met een brede groep belanghebbenden te bepalen. Het plan realiseren doe je sowieso niet alleen. Daar zijn meerdere partijen voor nodig. Om deze partijen 'mee te krijgen' kun je ze inspireren door ze al in een vroeg stadium te betrekken.

Visie op je ondernemingsplan

In onze visie is een ondernemingsplan klant- en resultaatgericht. Een plan dat begrijpelijk is, transparant, samenhangend en leuk. Kenmerkend voor een klant- en resultaatgericht ondernemingsplan is dat:

- o je de belanghebbenden duidelijk onderscheidt,
- o de hoofddoelen (dit zijn de gewenste effecten of outcome-doelen) van de organisatie centraal staan,
- o de hoofddoelen gekoppeld zijn aan de belanghebbenden,
- o externe en interne ontwikkelingen zo veel mogelijk vertaald zijn naar de behoeften van belanghebbenden,
- o je onderscheid maakt tussen effecten (outcome) en de organisatie-inspanningen die je daarvoor moet leveren,
- o de maatschappelijke effecten (outcome) in één oogopslag inzichtelijk zijn,
- o de organisatie-inspanningen afgeleid zijn van de gewenste effecten (outcome),
- o effecten (outcome) en organisatie-inspanningen 'in lijn' met elkaar liggen.

Leg ook de projectstructuur en het proces vast

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).

Bepaal wie wat gaat doen, hoeveel tijd er is, wat de belastbaarheid is van de betrokkenen en wanneer je welke externen gaat betrekken. Bedenk hoeveel tijd de bestuurder heeft en wat voor rol de adviseur vervult. Ambitueus mag, sterker, leg de lat hoog en je zult beter presteren. Maar wees ook realistisch.

KOERS BEPALEN

In zeven stappen naar een ondernemingplan

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?

Raakvlakken

Houd rekening met eventueel andere lopende organisatietrajecten die een relatie hebben met het ondernemingsplantraject. Denk aan leiderschapstrajecten of aan cultuur of klantgerichtheidstrajecten. Het is belangrijk het ondernemingsplan hiermee te verbinden. Houd ook rekening met waar de organisatie en medewerkers in de afgelopen jaren al in investeerden en laat goed wat goed is.

Een voorbeeld:

'We herijken onze toekomstvisie ingegeven door de sterk veranderende marktomstandigheden. Voor de zomer ronden we af met een visierapportage voor intern gebruik. De hoofdonderdelen van de toekomstvisie (denklijnen) zijn: werkgebied en doelgroep, producten en diensten, prijsvorming, organisatie en strategische keuzes.

Het proces kenmerkt zich door eerst te divergeren (out of the box benadering) en vervolgens te convergeren naar de keuzes die we maken.

Tot slot verbreden we weer en beschouwen we onze positie in de regio en de relatie met de stakeholders.

We werken met een werkgroep (die werkt) en een kerngroep (die 'doorleeft').'

In deze stap bepaal je welke positie je in het werkveld in wil nemen en welk profiel daar bij past. Je maakt het bestaansrecht van je organisatie duidelijk en formuleert in heldere taal je 'opdracht'. Hierbij ga je verder dan alleen de kerntaak.

In deze stap inventariseer je ook de meningen en behoeften van de leidinggevenden en de medewerkers en bepaal je waar je samen voor staat.

Tot slot beschrijf je het wensimago, waarin je de boodschap van je organisatie uitdraagt.

Waar sta je?

Vaak beginnen organisaties een ondernemingsplantraject met kijken wat er om hen heen gebeurt. Kijken naar wat 'moet' van klanten en andere belanghebbenden. Beter is het om 'binnen' te beginnen met vragen als: Wat willen klanten en wat is daarin nu het meest wezenlijk? Waar is het ons uiteindelijk om te doen? Wat is het hart van de organisatie? Welke positie heb je en welke positie wil je in het werkgebied en krachtenveld? En ook: Wat is ons mensbeeld? En wat betekent dit mensbeeld voor onze dienstverlening? En: Wat zijn onze belangrijkste kernwaarden en kerncompetenties?

Met het beantwoorden van deze vragen zetten we als het ware een kader neer waaraan we de verdere invulling van het ondernemingsplan reflecteren. Als een soort kompas dat ons gericht houdt bij de uitwerking en verdieping. Het geeft daarmee sturing aan het ondernemingsplantraject omdat het een referentiekader is waaraan de organisatie en de medewerkers zich hebben verbonden.

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 in een heldere missie en visie. Dit is het fundament van je ondernemingsplan.

Vanwege het belang hiervan hierna een verdieping over het formuleren van een visie en missie.

Fundament

Bedrijven met een duidelijke visie en missie en een goed doordacht ondernemingsplan presteren beter dan organisaties die dat niet hebben zo blijkt uit onderzoek. Een goede visie en missie geeft de organisatie richting. Het zorgt voor inspiratie, enthousiasme en doelgerichtheid.

De begrippen visie en missie worden in de praktijk vaak verschillend gebruikt. Omdat deze begrippen nauw met elkaar verbonden zijn en ze het fundament vormen van je ondernemingsplan of ondernemingsstrategie, volgt een korte 'verdieping' van deze twee begrippen.

KOERS BEPALEN

In zeven stappen naar een ondernemingsplan

Visie

De visie beschrijft het beeld of de verwachting die je als organisatie hebt van de toekomst. Het woord komt van het Latijnse 'videre' dat 'zien, inzien, inzicht' betekent.

Met het formuleren van je visie stel je als organisatie een beeld van de toekomst vast

en de plek die je organisatie daarin inneemt. Dit wordt ook wel je 'droom' genoemd. Het is een gezamenlijk beeld, gedeeld door alle betrokkenen. Het geeft de verwachting van de toekomst van de organisatie.

Of met andere woorden beschrijft het wat je organisatie hoopt te bereiken of wat je wilt betekenen voor de samenleving.

Voorbeelden van visies bij grote bekende bedrijven zijn bijvoorbeeld bij Disney: *'To make people happy'*. Bij IKEA: *'Een beter dagelijks leven creëren voor zo veel mogelijk mensen'*. Of bij Oxfam: *'A just world without poverty'*.

Missie

De missie beschrijft de reden waarom je organisatie bestaat; je bestaansrecht. Een missie wordt gebruikt om je prioriteiten, activiteiten en verantwoordelijkheden te bepalen die je uit wilt dragen naar buiten. Het woord missie komt van het Latijnse woord 'mittere', dat 'uitzenden, van zich doen uitgaan, laten horen' betekent.

Je ziet veel verschillende verschijningsvormen van missies. Meestal bevat een missie de

volgende vijf elementen:

1. wie zijn we en wat doen wij (kernactiviteit)?
2. in welke klantbehoeften voorzien wij (bestaansrecht)?
3. wat betekenen wij voor klanten, medewerkers en financiers?
4. waar geloven wij in, wat zijn onze kernwaarden (normen en waarden)?
5. wat willen we bereiken, wat is onze gezamenlijke opdracht (intenties en idealen)?

Voorbeelden van 'mission statements' bij grote bekende bedrijven zijn bijvoorbeeld bij IKEA: *'Een ruim assortiment van goede ontworpen functionele woninginrichtingsproducten aanbieden tegen zo laag mogelijke prijzen, zodat zo veel mogelijk mensen ze kunnen betalen'* of bij Oxfam: *'To create lasting solutions to poverty, hunger and social injustice'*

STAP 3

INVENTARISEREN EN ANALYSEREN

10

In deze fase ga je op zoek naar relevante informatie. Naar externe en interne ontwikkelingen, naar meningen en verwachtingen van klanten, medewerkers en andere belanghebbenden.

Gebruik wat er is binnen de organisatie. Woningcorporaties monitoren veel en leggen ruim verantwoording af; klantmetingen, benchmarkresultaten, woningmarktonderzoeken, medewerkersmetingen, visitatierapport, enzovoort.

Informatie verzamelen

Je bepaalt de belangrijkste interne en externe punten die van invloed zijn op het realiseren van je doelen en de gekozen strategische richting en daarmee de beoogde resultaten voor je belanghebbenden. Dit kunnen zowel positieve als negatieve factoren zijn waarmee je rekening wilt houden met het opstellen van het ondernemingsplan. Het bepaalt vervolgens welke informatie je nodig hebt, waar je naar op zoek moet gaan. Want voor het schrijven van een ondernemingsplan is veel informatie nodig. Denk bijvoorbeeld aan de mening van huurders en medewerkers, maar ook aan de mate van krimp of vergrijzing in de regio. Stel vast wat voor informatie er nodig is en hoe je die gaat verzamelen.

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.

Vaak gebruiken corporaties een DESTEP-onderzoek om een beeld te krijgen van de context waarin de organisatie zich bevindt (DESTEP staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek-juridisch).

Betrek ook de belangen van derden en huurders.

Houd rekening met bestaande (prestatie) afspraken en hun consequenties.

Bepaal de behoeften van je belanghebbenden

Ga de straat op! Of ga op de koffie bij mensen thuis. Observeren, open vragen stellen en net zo lang doorvragen tot een volledig inzicht is verkregen. Onder gaan in het domein van je doelgroep! Kom achter de onuitgesproken wensen.

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 werken 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, capaciteit en kennis is er in de organisatie? Wat is de cultuur en zijn de waarden? Kijk naar jezelf, hoe presteert de organisatie? Wat gaat goed en wat kan (moet) beter? Wat is de ambitie?

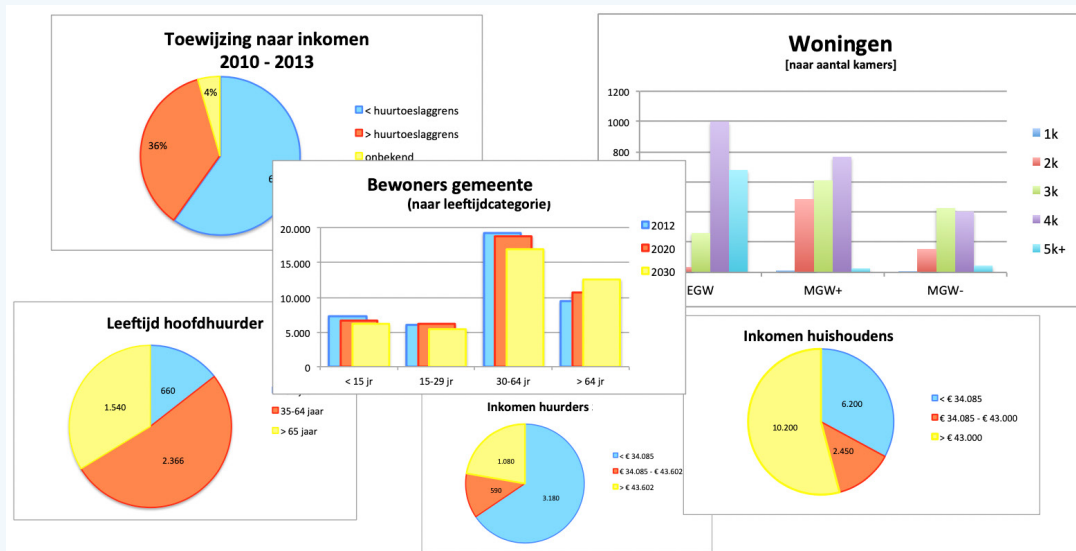
KOERS BEPALEN

In zeven stappen naar een ondernemingsplan

Sta stil bij mogelijke positieve scenario's en kansen alsook bij de mogelijke risico's. Doe onderzoek naar de kansen en bedreigingen en naar je sterke en zwakte punten. Het geeft je een goed inzicht in de mogelijkheden van je ambities.

Kijk naar wat de competenties van de organisatie zijn. Om een uitdagende en ook realistische ambitie met elkaar vast te stellen, zoek je naar een balans tussen het willen en het kunnen.

Voorbeelden van intern en extern onderzoek



Na het inventariseren en analyseren is het tijd om keuzes te maken! Hier expliciteer je de gewenste doelen. We onderscheiden hierbij volkshuisvestelijke doelen, bestaande uit de kerndoelen van woningcorporaties, en doelen voor de andere belanghebbenden. Denk bij doelen voor het management en de toezichthouders bijvoorbeeld aan organisatie- en financiële continuïteit.

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.

Multi belanghebbenden benadering

Je inventariseerde in de stappen hiervoor de wensen en verwachtingen van je klanten en van andere belanghebbenden. Ook relevante ontwikkelingen vertaalde je naar behoeften van je belanghebbenden. Je kunt echter niet aan alle behoeften voldoen! Daarom moet je gaan prioriteren. Dat doe je op de ambitie die je na streeft. Op het effect ofwel de outcome. Prioriteren doe je op de doelen voor je klanten en op de doelen van de andere belanghebbenden.

Hoe belangrijk is het bijvoorbeeld voor je klanten om ze te huisvesten in relatie tot de ervaren woningkwaliteit? Of in relatie tot de leefbaarheid van de buurt?

Of hoe belangrijk is voor andere

belanghebbenden het huisvesten in vergelijking met de liquiditeit of solvabiliteit? Of ten opzichte van de enorme investeringen van een ERP-pakket?

Het is de kunst om de soms tegenstrijdige belangen in balans te houden of te brengen (multi-belanghebbenden benadering).

Het is de kunst om de soms tegenstrijdige belangen in balans te houden (multi-belanghebbenden benadering).

Vertel

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

Wees scherp en consistent

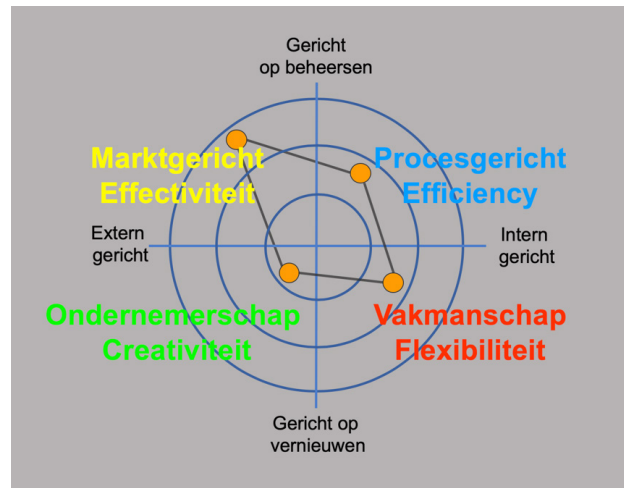
Bepaal welke hoofddoelen je hebt, voor welke belanghouders. Maak duidelijk welke effecten je wilt bereiken om die hoofddoelen te verwezenlijken. Hanteer een helder onderscheid tussen te bereiken effecten en daarvoor benodigde resultaten, strategieën en inspanningen. Wees streng voor jezelf in dit stadium: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

KOERS BEPALEN

In zeven stappen naar een ondernemingplan

Welke gerichtheid?

Hoe realiseer je nu het beste je ambitie? Met meer effectiviteit of meer efficiency? Of moet je flexibel of juist creatief zijn? Bij het maken van je keuzes gaat het dan ook om het kiezen van de juiste gerichtheid; naar binnen gericht of vooral naar buiten, gericht op beheersen of meer op vernieuwen. Werken aan bijvoorbeeld efficiency vraagt om heel andere inspanningen dan het werken aan effectiviteit. Het is goed je te realiseren dat een 'verbetering' van het ene vaak ten koste gaat van het andere. (Bron: Ritmiek en organisatiedynamiek; Vierfasenmodel, T.W. Hardjono).



Een voorbeeld van gemaakte keuzes:

'Onze speerpunten voor de komende jaren:

Samenwerken in de gemeente

... We gaan daartoe in gesprek met belangenhouders als onze huurders, de gemeente, onze collega corporaties en maatschappelijke ondernemers uit zorg en welzijn.

Schaarste eerlijk verdelen

... We sturen daarom bij het verdelen van woningen nog nadrukkelijker op 'eerlijk verdelen'.

Kwaliteit woningen koesteren en verbeteren

... We zijn dus zuinig op de woningen die we hebben.

Klantgericht en efficiënt organiseren

... We maken onze belangrijkste klantprocessen via internet toegankelijk. ... We wegen meer dan vroeger welke taken we zelf doen en welke op het bord van anderen horen.

Zijn je keuzes uitvoerbaar en aanvaardbaar? In deze stap - die parallel kan lopen en wisselwerking heeft met de vorige stap ('Ambitieniveau kiezen') en de volgende stap ('Activiteiten bepalen') – check je de haalbaarheid en gedragenheid. Hier bestaan handige tools voor.

Tools

Met behulp van de transparantiegame kun je ervaren wat de (financiële) implicaties zijn van strategische beslissingen. Je vult de relevante gegevens van je organisatie in en er ontstaat een beleidsneutraal doorkijkje naar de toekomst. Vervolgens kun je door aan de 'beleidsknoppen' te draaien, zien wat de gevolgen zijn op je doelen: wat betekenen je keuzes bijvoorbeeld voor je investeringscapaciteit, voor je ratio's, voor de benodigde huurverhoging? Het geeft een dynamisch beeld en levert je veel inzicht.

Met een activiteitenkalender, die je zelf of met je medewerkers maakt, kun je zien of de planning haalbaar is.

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? 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 adviestraject, maar dat is niet altijd nodig. Kijk ook breder: welke belanghebbenden waren eerder betrokken en welke positie en informatiebehoefte hebben zij in deze fase?

Heb je de inbreng van interne en externe belanghebbenden goed verwerkt? Om dit te checken stel je een verantwoording op: wat heb je gedaan met welke ideeën, verwachtingen, wensen? En waarmee heb je niets gedaan, en waarom? Laat die verantwoording lezen aan een paar mensen die wat verder van het proces af staan. En leer van hun reacties.

KOERS BEPALEN

In zeven stappen naar een ondernemingplan

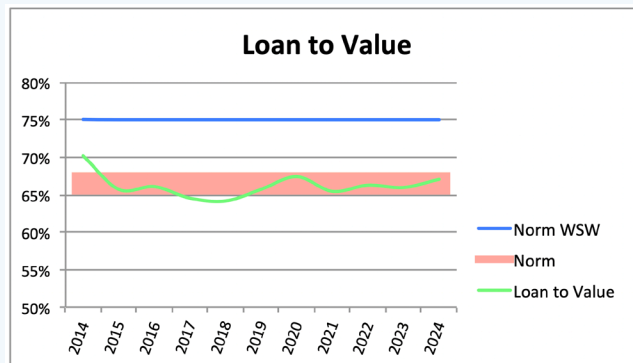
Een voorbeeld:

'Met name onze nieuwe visie op klantbenadering vraagt om een andere cultuur... We gaan de omslag maken van 'verzorgen' naar 'begeleiden' en 'coachen'.

Daarnaast gaan we resultaatgerichter werken... Hiermee zetten we de beweging in van het sturen op resultaten in plaats van sturen op activiteiten.

We geven onder andere sturing aan de cultuur door de manier waarop we de organisatie inrichten ...'

Voorbeeld van een financiële toets:



Als duidelijk is wie je belanghebbenden zijn en welke effecten je voor hen nastreeft, dan kun je bepalen wat je daarvoor gaat doen. In elk geval kijk je naar de strategieën, activiteiten en procesresultaten die het meest bepalend of kritiek zijn, voor het succesvol realiseren van de gewenste effecten.

Uiteindelijk werk je in deze stap je missie, visie, keuzes, doelen, effecten, strategieën en inspanningen uit tot een ondernemingsplan. Hierbij zorgt je voor een consistent verhaal zonder tegenstrijdigheden.

Activiteiten 'in lijn' met je ambities

Eerder bepaalde je al de ambitieniveaus op de doelen voor je belanghebbenden. Om deze doelen te realiseren heb je producten en diensten nodig. En om deze producten en diensten aan te kunnen bieden moet je iets doen: je activiteiten. Welke activiteiten dat zijn bepaal je door te kijken naar de effecten die je nastreeft, naar de gewenste outcome. Wat zijn je succesfactoren en wat is het meest kritisch voor je belanghebbenden?

Als je bijvoorbeeld wil dat huurders minimaal een 8,5 geven voor een uitgevoerd reparatieverzoek dan bepaal je wat daarvoor het meest kritiek is. Is dit doorlooptijd, kwaliteit van de reparatie en/of houding van de monteur?

Op deze manier liggen de effecten (outcome), je producten en diensten (output) en je activiteiten 'in lijn' met elkaar. Tot slot bepaal je ook de input die daarvoor nodig is zoals de capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) en financiële middelen.

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 jaarschrijven vorm, koppel verantwoordelijken aan activiteiten. Wees

ambitieuw 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?

Schrijven voor je doelgroep

Schrijf heldere en begrijpelijke teksten. Bedenk hierbij wie de doelgroep van deze boodschap is en via welke media je deze boodschap wil verspreiden. Je hoeft niet alles op te nemen dat je gedurende het traject hebt opgehaald. Wees kritisch over wat er wel en wat er niet in moet. Maar zorg wel voor een stuk dat bestuur en toezichthouders in staat stelt goed te besturen en toezicht te houden in de komende jaren. Zorg voor voldoende inhoudelijke handvatten, zodat de lezer ook over 2 jaar nog snapt waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Houd rekening met een visitatietraject waarin wordt beoordeeld in hoeverre voornemens en ambities helder en concreet zijn beschreven. Stem taalgebruik af op de belangrijkste lezers. En tot slot: kies een pakkende titel.

KOERS BEPALEN

In zeven stappen naar een ondernemingplan

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?

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!

Wanneer de planning gemaakt is en je met de implementatie bent gestart is het belangrijk de vinger aan de pols te houden. Je kunt dan tijdig bijsturen als dat nodig is. Voor deze eventuele tussentijdse herijking is er een tussentijdse evaluatie nodig. Bespreek intern of je nog op schema zit en of er iets moet worden aangepast.

Anticipeer

Een ondernemingsplan is één van de producten van de planning- en controlcyclus. Net als het jaarplan, het jaarverslag en de kwartaalrapportage. Onze visie is dat deze producten elkaar kunnen versterken en dat de gerichtheid, de focus en de efficiëntie van de organisatie daardoor toeneemt. Sluit daarom 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 kán 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

Wanneer het proces afgerond is, en er een nieuw ondernemingsplan op tafel ligt, kun je gaan evalueren. Je bespreekt dan met elkaar hoe het proces is verlopen, of de dingen gegaan zijn zoals ze gepland waren, wat er goed ging en wat er beter kan. Waardeer de opgedane ervaringen en leer er bewust van.

De oorsprong van deze handreiking komt voort uit onze missie om 'corporaties te versterken' en uit onze ervaring met het schrijven van vele ondernemingsplannen. Zowel not-for-profit als profit organisaties ondersteunden we bij hun 'verkenningstocht' of 'expeditie', naar een nieuw koersdocument.

Met deze beschrijving geven we je een handreiking, een leidraad of kapstok zo je wilt, om aan de slag te gaan met je eigen 'expeditie' naar een nieuw of hernieuwd ondernemingsplan. Het spreekt voor zich dat we je daar graag behulpzaam bij zijn. Om je op weg te helpen, je te adviseren of het voor je op te schrijven. Schroom niet ons te bellen (of mailen) voor een nadere kennismaking. Koffie drinken kost (bijna) niets!

Wij begeleiden onder meer de volgende organisaties met het maken van een nieuw ondernemingsplan.



VANNIMWEGEN

20

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.

We richten inspanningen op effect

Wat je wilt bereiken bepaalt wat je gaat doen, niet andersom. In het ondernemingsplan én in het proces ernaartoe.

We brengen energie en beweging

Met werkvormen, humor en hulpmiddelen. Gepland én geïmproviseerd. We schudden op, dagen uit, leiden en luisteren.

We maken het eigen

Ondernemingsplan en proces passen bij jullie. Bij de cultuur, opgaven en omstandigheden. Met realistische keuzes, in herkenbare taal en vorm.



Ronald Koopman

Senior adviseur, veel passie, veel scherpte, expert in klant- en resultaatgericht besturen.

06 52 08 81 48



Dirk-Jan Maas

Senior adviseur en interim manager, staat tussen de mensen, resultaatgerichte procesmanager.

06 52 37 56 72



Karin Waldram

Senior adviseur en procesbegeleider, eerlijke en directe gesprekspartner, verbindt zich en versterkt organisaties, mensen en hun resultaten.

020 676 69 02

Vannimwegen
info@vannimwegen.nl
020 676 69 02

KOERS BEPALEN

In zeven stappen naar een ondernemingplan