



Rolling Forecasting

De rol van toezichthouders in de zorg

5 maart 2026

Jos Mennes en Edwin Schippers

Inhoud workshop

- 🌀 Introductie en eerste Intermezzo
- 🌀 De kern van Rolling Forecasting
- 🌀 De rol van de Raad van Toezicht
- 🌀 Vragen voor de Toezichthouder
- 🌀 Korte casus (optioneel)
- 🌀 Wat neemt u mee?



Intermezzo

 **Werkvorm:** handopsteking

-  Wie werkt al met Rolling Forecasting in de RvT? Wat zijn de ervaringen?
-  Wie vindt de jaarlijkse begroting zekerheid geven?
-  Wie ziet Rolling Forecasting vooral als kans voor beter toezicht?



Wat is Rolling Forecasting?



VERSTEGEN

accountants en adviseurs

6-3-2026

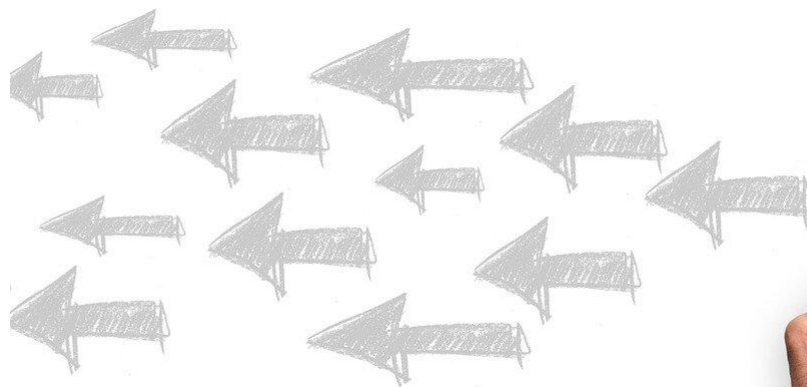
Rolling forecasting, wat houdt het in?

 Voortschrijdende prognose

 Periodiek herijken

 Realistische voorspelling

 Analyse gericht op kwaliteit forecast

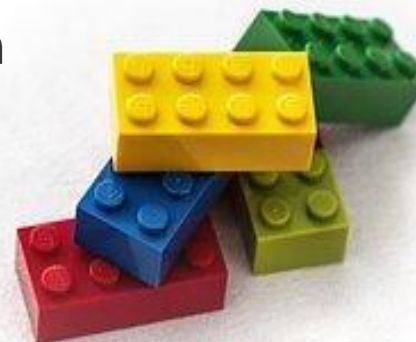


"The most reliable way to forecast the future is to try to understand the present."

John Naisbitt

Rolling Forecasting, wat houdt het in?

- Een rolling forecast is een **voortschrijdende prognose** van de resultatenrekening over 4 – 8 kwartalen.
- Deze prognose wordt **periodiek geactualiseerd** op basis van de meest actuele ontwikkelingen en inzichten.
- De focus ligt op vooruitkijken en het **sturen op toekomstig resultaat**.
- Een tussentijdse analyse van het verleden is beperkter en vooral gericht op het **vaststellen van de kwaliteit** van de forecast in relatie tot de realisatie.
- Prognoses worden telkens **herijkt** om te passen binnen het **meerjarenperspectief** voor het realiseren van **strategische ambities**.
- Als de verwachting is dat dit niet het geval is, worden **maatregelen** getroffen om de verwachte ontwikkeling bij te sturen.



Zeven bouwstenen voor Rolling Forecasting



Punt op de horizon

De zorgorganisatie beschikt over een strategisch punt op de horizon, zodat de verwachtingen die voortkomen uit de forecasts kunnen worden afgezet tegen het langetermijnperspectief om vast te stellen of en welke interventies nodig zijn.



Mindset

Rolling forecasting vraagt een andere mindset van bestuur, toezichthouders, management en medewerkers. Zo staat niet het overtreffen van een forecast centraal, maar het realisme van de forecast. Oftewel de mate waarin het toekomstig resultaat kan worden voorspeld.



Eigenaarschap

Leidinggevend en medewerkers zijn leidend bij het opstellen van forecasts. Er wordt maximaal invulling gegeven aan hun eigenaarschap voor cijfers en resultaten. Hetzelfde geldt voor hun input voor interventies om het resultaat van toekomstige prognoses te beïnvloeden.



Broninformatie

Betrouwbare (bron)informatie is beschikbaar. Dit betekent dat:

- de basisadministratie op orde is (financiën, personeel, productie)
- informatie kort na de periode beschikbaar is zonder (handmatige) bewerkingsslagen
- informatie inzicht geeft in relevante KPI's

Zeven bouwstenen voor Rolling Forecasting



P&C-cyclus

De organisatie hanteert strakke afspraken over planning en oplevering en werkt hier naar, zodat forecasts altijd tijdig beschikbaar zijn voor de gebruikers.



Tooling

De Rolling forecasting vraagt om ondersteuning door passende tooling. Wat passend is, vraagt bij iedere organisatie om een afgewogen keuze. Microsoft Excel is bijvoorbeeld een veelgebruikte tool. Daarnaast bestaan er tools die specifiek zijn ingericht voor dit doel (met ieder hun eigen uniciteit), al dan niet met een koppeling naar capaciteitsmanagement.



Verander- management

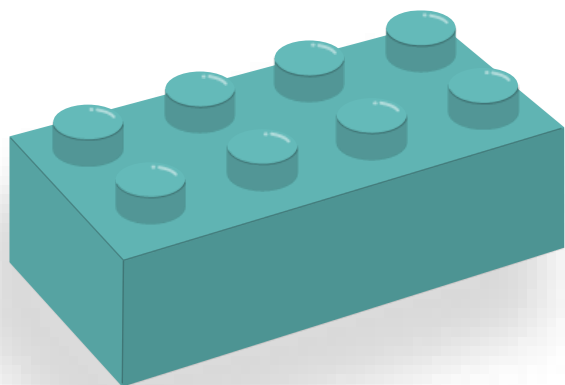
De implementatie van Rolling forecasting is een impactrijke verandering, die veel meer is dan het implementeren van een nieuw sturings- en beheersingsinstrument. Het raakt veel facetten in de feitelijke besturing van de organisatie. Het vraagt om een nauw en goed vormgegeven samenspel tussen financials en het lijnmanagement, en tussen raad van toezicht en managementteam. Dit vereist een flankerend proces

Rolling forecasting is een impactrijke interventie in de besturing, die vraagt om een integrale benadering



- 🌀 Toepassing van Rolling Forecasting is een interventie in het P&C-instrumentarium
- 🌀 Succesvolle implementatie vraagt 'alignment' van de andere vijf componenten:
 - 🌀 **Besturingsfilosofie** (top-down/bottom up, lerende organisatie)
 - 🌀 **TBV's** (rolduidelijkheid en rolzuiverheid in het samenspel tussen zorgmanagement en financials)
 - 🌀 **Overlegstructuur:** primaat bij het zorgmanagement
 - 🌀 **Organisatiestructuur:** omgaan met hybriditeit
 - 🌀 **Leiderschap & cultuur:** veilig leren en ontwikkelen

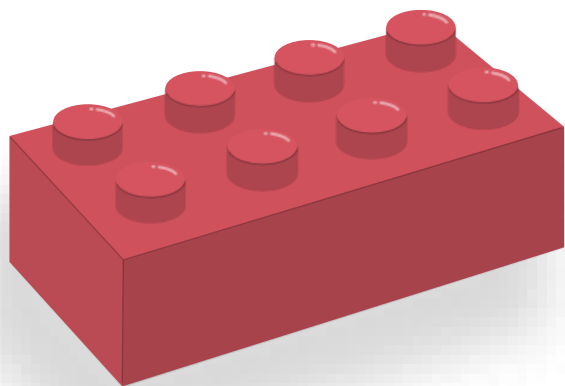
Vragen voor de Toezichthouder



Punt op de horizon

- In hoeverre is het strategisch meerjarenperspectief duidelijk vertaald naar concrete KPI's en financiële kaders waartegen forecasts kunnen worden afgezet?
- Is de gekozen KPI-set beperkt, relevant en echt strategisch — of bevat zij operationele indicatoren die het zicht vertroebelen?
- Is helder hoe bandbreedtes rond KPI's tot stand zijn gekomen, en zijn ze voldoende gekoppeld aan het langetermijnbeleid (5–10 jaar en verder)?
- Hoe borgt het bestuur dat forecasts consistent gekoppeld blijven aan strategische ambities, ook wanneer de context verandert?
- **Zijn de strategische risico's (zoals vastgoedopgaven, arbeidsmarkt, transities) expliciet onderdeel van de forecastdialoog?**

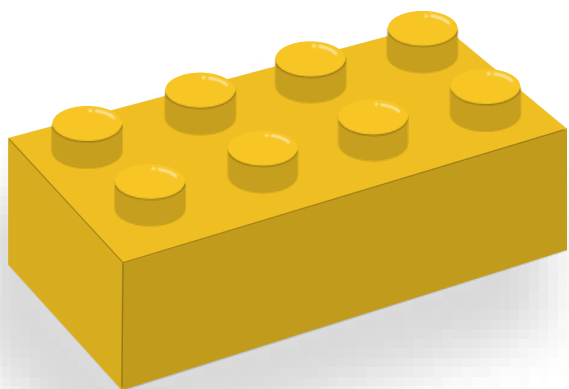
Vragen voor de Toezichthouder



Mindset

- Herkent de organisatie dat Rolling Forecasting geen rekentruc is maar een cultuur- en mindsetverandering?
- **Hoe stimuleert de top een veilige omgeving waarin afwijkingen bespreekbaar zijn en niet leiden tot afrekencultuur?**
- Krijgt de RvT voldoende zicht op de mate waarin management en professionals "vooruitdenken" in plaats van "terugkijken"?
- Hoe gaat het bestuur om met reflexen richting wensdenken of sandbagging, en hoe wordt dit actief ontmoedigd?
- In welke mate laat het bestuur zelf voorbeeldgedrag zien door voorspelbaarheid, realisme en openheid over onzekerheden?

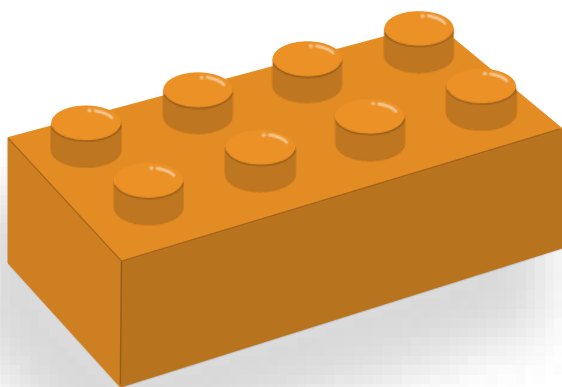
Vragen voor de Toezichthouder



Eigenaarschap

- Is het eigenaarschap voor het forecastproces helder belegd binnen het lijnmanagement (en niet bij de financials)?
- Hebben leidinggevenden daadwerkelijk mandaat om interventies te bepalen en uit te voeren?
- **Waar ziet de RvT signalen dat financials onbedoeld te veel trekken, of dat management nog niet forecastvolwassen is?**
- Hoe wordt gedeeld eigenaarschap tussen management, bestuur en ondersteunde functies zichtbaar in overleggen en rapportages?
- Zijn er duidelijke afspraken over wie verantwoordelijk is voor duiding, interventies, voortgang en terugkoppeling?

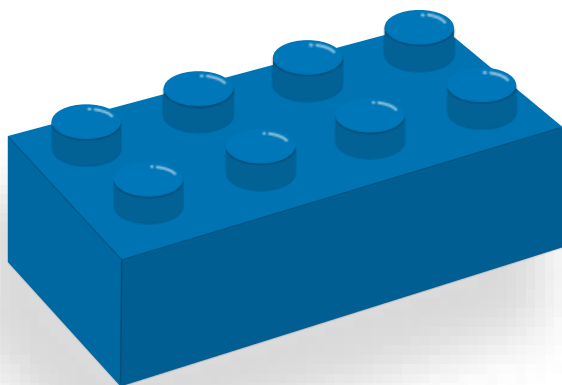
Vragen voor de Toezichthouder



Broninformatie

- Zijn de basisadministraties (financiën, personeel, productie) betrouwbaar, tijdig en zonder handmatige bewerking beschikbaar?
- Hoe waarborgt de organisatie dat forecasts gebaseerd zijn op actuele, complete en gevalideerde data?
- **Is de RvT voldoende in positie om signalen van dataproblemen te herkennen en te bespreken?**
- Wordt datakwaliteit periodiek geëvalueerd én verbeterplannen opgesteld waar nodig?
- In welke mate is er sprake van "single source of truth", of bestaan er nog parallelle spreadsheets/alternatieve data?

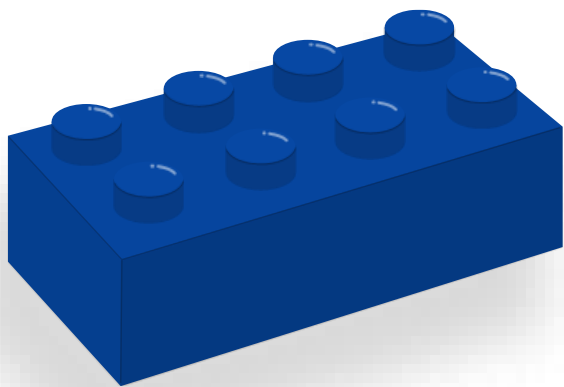
Vragen voor de Toezichthouder



P&C-cyclus

- Is er een strak ritme van forecastmomenten (bijv. kwartaal/tertiaal) dat consistent en voorspelbaar wordt gevolgd?
- Worden forecasts steeds tijdig opgeleverd en met voldoende toelichting op afwijkingen en interventies?
- **Wordt het proces van forecasts continu verbeterd op basis van double-loop learning (effect van interventies evalueren)?**
- Hebben leidinggevenden geen last van overmatige proceslast of complexe formats, waardoor forecasting als last i.p.v. hulp wordt ervaren?
- Is duidelijk afgesproken wanneer forecast-afwijkingen escalatie naar bestuur of RvT vereisen?

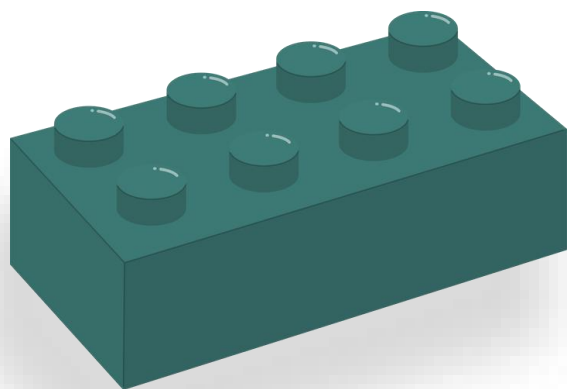
Vragen voor de Toezichthouder



Tooling

- Past de gekozen tooling (Excel of specialistisch) bij de besturingsfilosofie, volwassenheid en omvang van de organisatie?
- Kan de brede managementlaag daadwerkelijk zelf aan de knoppen zitten — of ligt de afhankelijkheid nog te veel bij financials?
- Zijn workflows, rechten, versiebeheer en transparantie goed ingericht en begrijpelijk voor gebruikers?
- Wordt tooling ervaren als hulpmiddel óf als technische drempel?
- **Kan de RvT vertrouwen op heldere, consistente forecastrapportages (KPI's, bandbreedtes, interventies) zonder black-box-effect?**

Vragen voor de Toezichthouder



Verandermanagement

- Is er een duidelijk veranderverhaal dat gedeeld wordt door bestuur én management, met een helder “why”?
- Hoe wordt het draagvlak onder leidinggevenden en professionals gemeten, onderhouden en versterkt?
- Zijn de randvoorwaarden op het gebied van tijd, capaciteit, vaardigheden en ondersteuning daadwerkelijk georganiseerd?
- Hoe wordt er geleerd (veiligheid, reflectie, ruimte voor fouten, evaluaties) en wat ziet de RvT daarvan terug?
- **Is de balans tussen moeten, willen en kunnen in evenwicht — of ziet de RvT signalen van overbelasting, weerstand of afhankelijkheid?**

Afsluiting: wat neemt u mee?



Contactgegevens



Edwin Schippers

e.schippers@verstegenaccountants.nl

+31 (0)6 22971252



[LinkedIn](#)



Jos Mennes

j.mennes@verstegenaccountants.nl

+31 (0)6 37010939



[LinkedIn](#)