Extra uitgebreide uitgave

Whitepaper

Rolling forecasting

Bouwstenen voor implementatie

december 2025
fizizorgfinancials.nl

FIZI
BEROEPSVERENIGING ZORG-FINANCIALS

Inhoudsopgave

03 | Inleiding

06 | Integrale benadering

06 | Effectief transitiemanagement

16 | Impact van tooling

21 | We hebben een forecast! En nu?

28 | Voornaamste veranderingen

33 | Verrijkt model vanuit de praktijk

Whitepaper

Rolling forecasting

1 | Inleiding

In maart 2022 publiceerde Verstegen in samenwerking met Fizi de eerste whitepaper, bedoeld als praktische uitwerking van Rolling forecasting voor de zorgsector. De aanleiding was dat wij samen met Fizi constateerden dat veel zorgorganisaties bij het traditionele begrotingsproces tegen structurele knelpunten aanliepen. Denk hierbij aan het snel achterhaald raken van de eenmaal goedgekeurde begroting door nieuwe ontwikkelingen en aan begrotingsfenomenen zoals wensdenken[1] en *sandbagging*[2]. Deze knelpunten ondermijnen de kracht van de begroting als effectief sturings- en beheersingsinstrument in een dynamischer wordende omgeving.

Op basis van onderzoek naar het gebruik van Rolling forecasting in andere sectoren, waaronder beursgenoteerde ondernemingen, kwamen wij tot praktische handvatten voor toepassing van Rolling forecasting binnen de zorg en tot vijf randvoorwaarden – of bouwstenen – die essentieel zijn voor een succesvolle implementatie van Rolling forecasting in zorgorganisaties.

Hierna volgt een overzicht waarin we de vergelijking maken tussen Rolling forecasting versus traditioneel begroten.

Vergelijking Rolling forecasting versus traditioneel begroten

Aspect	Traditioneel begroten	Rolling forecasting
Horizon	Meestal 12 maanden (kalender- of boekjaar)	Voortdurend, bijvoorbeeld steeds 12 -18 maanden vooruitkijken
Insteek	Normatief en statisch, gebaseerd op vaste aannames	Prospectief en dynamisch, gebaseerd op actuele ontwikkelingen
Frequentie	Jaarlijks	Periodiek, bijvoorbeeld ieder kwartaal/tertiaal
Mate van detail	Hoog	Gemiddeld
Continu actueel inzicht	Nee	Ja

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 langetermijn-perspectief 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

Leidinggevenden 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

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.

Figuur 1: De vijf bouwstenen voor de implementatie van rolling forecasting.

Na publicatie bleek al snel dat de whitepaper voorzag in een brede behoefte binnen de sector. Voor veel zorgorganisaties vormde het document een waardevol vertrekpunt voor verdere oriëntatie op het onderwerp, en in veel gevallen zelfs voor daadwerkelijke implementatie. Samen met Fizi hebben wij hier als kantoor met veel energie en betrokkenheid aan bijgedragen via kennissessies, als sparringpartner voor individuele zorgorganisaties, voor brancheorganisaties en leveranciers van tooling en door middel van groeps- en individuele implementatietrajecten.

Deze trajecten hebben onze klanten en onszelf veel waardevolle en nieuwe inzichten opgeleverd. Wij vinden het belangrijk om de sector (en iedereen die interesse heeft in dit mooie onderwerp) deze inzichten terug te geven en zo is de dit ‘whitepaper 2.0’ tot stand gekomen. Zorgorganisaties staan voor veel en complexe uitdagingen, het is niet efficiënt als iedere organisatie voor Rolling forecasting afzonderlijk het wiel opnieuw moet uitvinden. Door onze kennis en ervaringen te delen, willen wij bijdragen aan de innovatie van de financiële sturing en beheersing in de sector door de verdere adoptie van Rolling forecasting.

2 | Integrale benadering

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

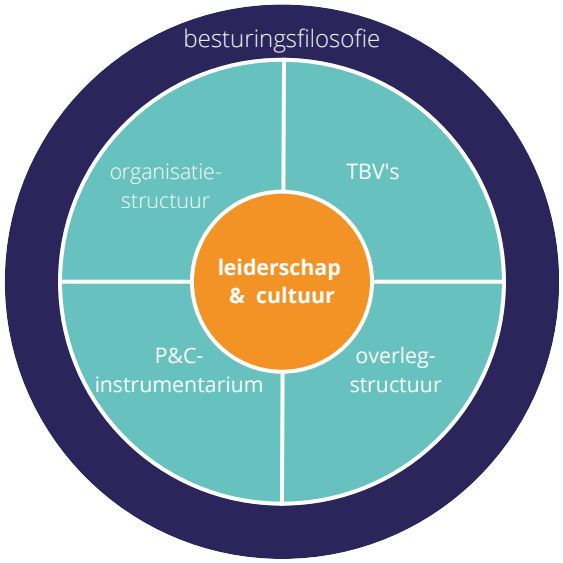
Zoals al aangestipt hebben we de afgelopen jaren met en van de sector veel (bij)geleerd hoe Rolling forecasting succesvol te implementeren. Alle opgedane inzichten bevestigen enerzijds het belang van voldoende en gerichte aandacht voor de onderkende bouwstenen. Anderzijds hebben ze ons geleerd dat bepaalde onderdelen van ons gedachtengoed uit 2022 bijstelling behoeven of dat ze meer en andere aandacht verdienen dan aanvankelijk gedacht. Dit heeft geresulteerd in een herijkt model met een nieuwe verbindende bouwsteen als fundament onder de al aanwezige bouwstenen Dit model komt later in dit whitepaper aan de orde.

Als we één les in de praktijk hebben geleerd is dat de Rolling forecasting veel meer is dan het toepassen van een nieuw Planning- & Control instrumentarium (hierna P&C-instrumentarium). Het is feitelijk een interventie in het besturingsmodel van een organisatie en raakt daarmee alle relevante onderdelen van die besturing. De onderkende bouwstenen in de eerste whitepaper (Mindset, Eigenaarschap, Stip op de horizon, Broninformatie en Planning en Oplevering) kunnen dan ook niet los van elkaar worden gezien.

Als we spreken over besturing, dan hanteren wij doorgaans het onderstaande model, bestaande uit zes componenten, die we hierna kort toelichten.

Effectieve besturing vraagt om een integrale benadering van zes componenten

Figuur 2:
De zes componenten van een effectieve en slagvaardige besturing



De **besturingsfilosofie** vormt als het ware 'het bestek' dat een architect hanteert voor een nieuw gebouw. Het betreft fundamentele zaken als de waarden, normen en ethiek van de organisatie, de identiteit van waaruit wordt gewerkt en gehandeld, de visie op leiderschap, Rijnlands of Angelsaksische besturing, integraal management, duaal management etc. De besturingsfilosofie vormt als het ware het vertrekpunt voor de vormgeving van de andere vijf componenten.

De **organisatiestructuur** betreft de wijze waarop de organisatie is gestructureerd, vaak weergegeven in de vorm van een organogram. Belangrijk hierbij is dat het weergeeft uit welke verschillende resultaateenheden de organisatie is opgebouwd en welke eventuele wederzijdse afhankelijkheden er bestaan. Dit bepaalt doorgaans ook de financiële inrichting in termen van de kostenplaatsenstructuur. Het beschrijft ook de verschillende managementlagen en -posities die leiding geven aan de resultaat-eenheden.

De **taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden** zijn gekoppeld aan de leidinggevenden en beschrijven de taken van de leidinggevenden, hun verantwoordelijk-heden en hun bevoegdheden. Voor een effectieve werking is het essentieel dat deze drie naadloos bij elkaar passen: de taken (wat moet een leidinggevende doen), de verantwoordelijkheden (waar is een leidinggevende verantwoordelijk voor) en de bevoegdheden (welk mandaat heeft een leidinggevende). Als één of twee van de drie niet bij elkaar passen, schaadt het de executiekracht aanzienlijk.

De **overlegstructuur** beschrijft de overlegstructuren die worden gehanteerd. Denk daarbij aan een managementoverleg, directie-overleg, teamleiders-overleg of afdelingsoverleg. Ook de bilaterale overleggen tussen bijvoorbeeld bestuurders en managers/directeuren behoren hiertoe.

Het **P&C-instrumentarium** moet passen bij de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In het bijzonder moeten de leidinggevenden díe informatie krijgen die past bij hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dat is essentieel om te voorkomen dat zij 'in de mist' moeten sturen. Ook moet de gebruikte tooling en hun inbreng hierin (wat kunnen de leidinggevenden al dan niet invullen in de tooling) passen bij de taken, bevoegdheden en verantwoorde-lijkheden.

Naast de genoemde 'harde' componenten, die veelal wat meer 'blauw' en inhoudelijk van aard zijn, is er een zesde component die vooral de meer 'zachte' kant van organisaties beschrijft en dat is **Leiderschap & cultuur**. Dit betreft vooral de manier waarop de leidinggevenden binnen het besturingsmodel hun rollen invullen, de mate waarin zij vakvolwassen zijn, maar ook in hoeverre zij zich bewust zijn van hun leiderschapsrol en hoe zij deze effectief kunnen invullen. De culturele dimensie ziet vooral op de organisatiecultuur in brede zin waarbij de congruentie tussen besturingsmodel en cultuur een essentiële is. Ook cultuurkenmerken als 'lerende organisatie' , 'openheid' en 'veiligheid' spelen hierin een succesbepalende rol.

Rolling forecasting vraagt om herijking van alle zes componenten

De essentie van het model dat een effectieve besturing er één is waarin alle zes componenten in elkaar passen en op elkaar zijn afgestemd. Dat is allesbepalend. Een wijziging van één van de componenten vraagt dan ook om aanpassing van de andere componenten of op zijn minst het in kaart brengen van de impact. En dat is precies het geval bij de invoering van Rolling forecasting. Feitelijk is dat een interventie op het P&C-instrumentarium die vraagt om aanpassing van de andere onderdelen in het besturingsmodel. En die impact en aanpassing kan per organisatie (sterk) verschillen, vandaar dat dit echt organisatiespecifiek is en een analyse-op-maat vraagt.

Besturingsfilosofie

Rolling forecasting is een instrumentarium dat aansluit op eigenaarschap, deskundigheid en stuurkracht zo laag mogelijk in de organisatie. Die leidinggevenden zitten 'kort op de bal' en zijn bij uitstek degenen die de interventies kunnen vormgeven. Dat sluit naadloos aan op een decentrale besturingsfilosofie. Als dat de heersende besturingsfilosofie is binnen de organisatie, dan past Rolling forecasting daar goed bij. Is de heersende besturingsfilosofie gebaseerd op een meer directieve, centralistische, 'control' besturingsfilosofie, dan ligt er een (flinke) uitdaging. De uitgangspunten van Rolling forecasting passen hier onvoldoende bij. Wil de Rolling forecasting succesvol zijn in een dergelijke organisatie, dan vraagt dat een herijking van de besturingsfilosofie en daarmee van één van de fundamenten van de organisatie. Dat is niet erg waarschijnlijk in een situatie waarin de organisatie goed draait en er financieel goed voor staat, tenzij er sprake is van een bestuur dat 'het dak repareert als het zonnig is'.

Wat we in de praktijk ook hebben vastgesteld is dat Rolling forecasting een proces is dat enige tijd duurt voordat het succesvol is. Dat vraagt om ruimte om met elkaar te leren en te ontwikkelen, ofwel om het omarmen van de filosofie van 'de lerende organisatie'. Het is belangrijk dat dit concept onderdeel is/wordt van de besturingsfilosofie en dat deze ook wordt doorvertaald naar houding en gedrag die hierbij passen. Wij gaan daar bij de component Leiderschap & cultuur nader op in.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Deze component is een hele concrete en tastbare doorvertaling van de besturingsfilosofie. Zoals in de inleidende alinea's van dit onderdeel is beschreven, is het uitgangspunt hierbij dat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in balans zijn en bij elkaar horen. In geval van Rolling forecasting vraagt dat bijvoorbeeld om expliciet mandaat (bevoegdheid) aan alle leidinggevenden om de juiste interventies te bepalen. Het is belangrijk dat zij die ruimte hebben omdat zij ook de verantwoordelijkheid dragen voor het realiseren van de juiste, afgesproken resultaten. Het zou niet passend zijn dat zij bijvoorbeeld te veel leunen op de financials. Wel als hun adviseur of vraagbaak, maar niet om tot passende interventies te komen en al helemaal niet om door de financials *overruled* te worden in hun keuzes. En dat raakt aan de rolverdeling en rolopvatting tussen zorgmanagement en de financials. Is deze expliciet (genoeg voor alle betrokkenen) én passend bij de uitgangspunten van Rolling forecasting? Dat is een essentieel vraagstuk voor een succesvolle implementatie van Rolling forecasting. Dat raakt ook de verschillende rollen van de financial, zoals in hoofdstuk 6 zal worden beschreven.

Overlegstructuur

De overlegstructuur behoort een reflectie te zijn van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De kern hierbij is: wie praat met wie, waarover en vanuit welke rol en verantwoordelijkheid? De zuivere vorm bij Rolling forecasting is dat een leidinggevende zelf eerst (vanuit zijn verantwoordelijkheid en eigenaarschap) een analyse maakt van zijn resultaten en een beoordeling van de effectiviteit (de *check* in de Demingcirkel) van uitgevoerde interventies en op basis van deze analyse tot een voorstel komt voor aanvullende interventies (de *act* in de Demingcirkel). Het consulteren van de financials kan hiervan deel uitmaken.

De leidinggevende bespreekt bovengenoemde dan met zijn leidinggevende in eventuele aanwezigheid van een van de financials. In de praktijk komen we nogal eens tegen dat juist een van de financials de regie neemt in dit proces, gespreksrondes inplant, leidinggevenden aanspoort, zelf analyses uitvoert en verklarende teksten schrijft etc. Als dit sporadisch gebeurt onder het mom van 'voordoen', 'op weg helpen' om daarmee de leidinggevende in de juiste rol te brengen voor Rolling forecasting kan dit functioneel zijn. Krijgt het meer een structureel karakter dan is dit duidelijk niet passend (en niet effectief) binnen de context van rolling forecasting.

P&C-instrumentarium

Rolling forecasting is het nieuwe P&C-instrumentarium. Dat is juist de aanleiding om de overige componenten uit het besturingsmodel door te lopen en de impact erop vast te stellen. Wat we op deze plek nog wel kunnen benoemen is de inzet van *tooling* bij rolling forecasting. Dat kan variëren van Excel tot geavanceerde tools. Die tools moeten ook weer passend zijn bij de besturingsfilosofie. Dat is een belangrijke keuze, waarop we in hoofdstuk 4 nader in zullen gaan.

Organisatiestructuur

Rolling forecasting heeft in beginsel geen impact op de structuur van een organisatie. De organisatiestructuur is immers doorgaans een gegeven. Het is echter wel mogelijk dat deze wordt geraakt. Bijvoorbeeld als blijkt dat er sprake is van een zekere hybriditeit of vervlechting in de structuur waarbij bijvoorbeeld een behandelcentrum of specialisaties als Geriatrische Revalidatiezorg, onderdeel zijn van een ander organisatie-onderdeel (bijvoorbeeld de Directie Verpleging). Als de behoefte is om op alle organisatie-onderdelen strak te kunnen sturen en de prestaties zo helder mogelijk te hebben, kan dat de aanleiding zijn om tot een aanpassing, vooral verbijzondering in de organisatiestructuur te komen. Dit zal dan ook een aanpassing vragen van de inrichting van de financiële kostenplaatsenstructuur.

Leiderschap & cultuur
Deze component staat in het midden van het model en dat is niet voor niets: zij is als het ware de lijmlaag die alle andere componenten met elkaar verbindt en bijeen houdt. Invoering van Rolling forecasting is een leer- en ontwikkelproces. Het is belangrijk dat dit van meet af aan zo wordt benoemd en wordt uitgedragen door bestuur en management. Is dat de cultuur in de organisatie? Zijn we gewend om impactrijke veranderingen als een leer- en ontwikkelproces aan te vliegen met de daarbij behorende ruimte om te leren en de nodige ondersteuning (op kennis en/of kunde) te organiseren?

Het betekent dat niet alles in één keer goed gaat en dat sommige onderdelen weerbarstig kunnen zijn of sommige leidinggevenden meer tijd nodig hebben en/of meer ondersteuning om maximaal in hun rol te komen. Fouten maken mag dus als we er maar van leren. Is dit onderdeel van onze cultuur of heerst er meer een zakelijke, resultaatgerichte cultuur waar minder begrip en ruimte is voor het maken van fouten?

Veiligheid is hierbij essentieel. En dat is in de praktijk nog wel eens een uitdaging. Want wie bepaalt nu eigenlijk het tempo? De voorlopers of de achterblijvers? Is dit een expliciet gespreksonderwerp? Wat doen we als de resultaten slechter worden en de druk vanuit het bestuur toeneemt? Wat doen we als de raad van toezicht begint te ‘drukken’ of de financiers zich roeren? Waar is dan het hitteschild? Hoe lang duurt de lankmoedigheid en wanneer wordt er ingegrepen? Kortom, prangende vragen die een appèl doen op leiderschap, zowel van het bestuur als het management.

3 | Effectief transitiemanagement

Effectief transitiemanagement vraagt om het realiseren van de juiste balans in de veranderdriehoek

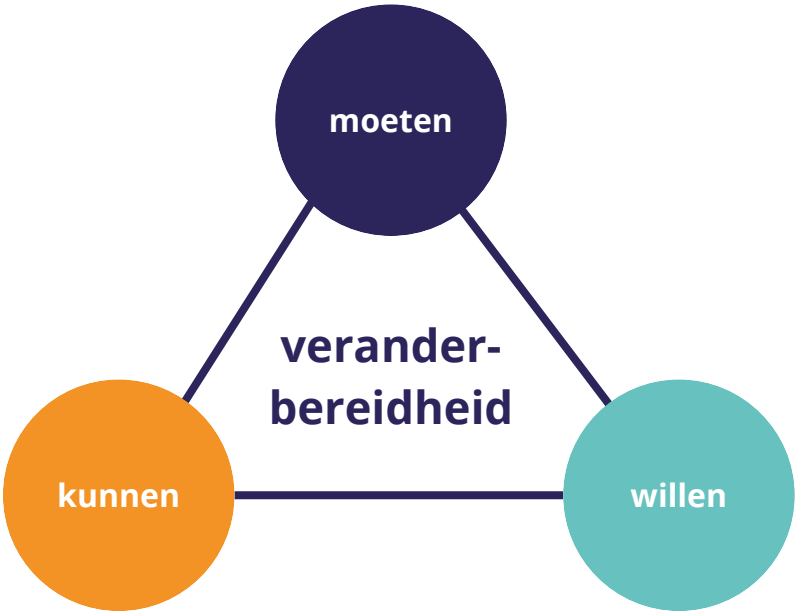
Het is duidelijk dat de implementatie van Rolling forecasting veel meer is dan een technische implementatie. Het is een diepgaande veranderopgave die medewerkers op meerdere niveaus raakt, zo hebben we in het vorige hoofdstuk beschreven. Dat vraagt erom een transitiebenadering te hanteren.

Om deze verandering succesvol te begeleiden, biedt de **veranderdriehoek** een krachtig hulpmiddel (vrij naar: Cozijnsen, *Van weerstand naar veranderbereidheid*, 2016). Deze driehoek bevat drie dimensies die in balans moeten zijn voor een duurzame verandering (zie ook onderstaande figuur):

1. Moeten veranderen – de noodzaak, urgentie, het veranderverhaal en externe druk.
2. Willen veranderen – de motivatie en bereidheid van mensen.
3. Kunnen veranderen – de competenties, middelen en randvoorwaarden.

Veranderbereidheid wordt bepaald door drie motivatoren

Figuur 3:
De veranderdriehoek
(vrij naar Cozijnsen e.a)



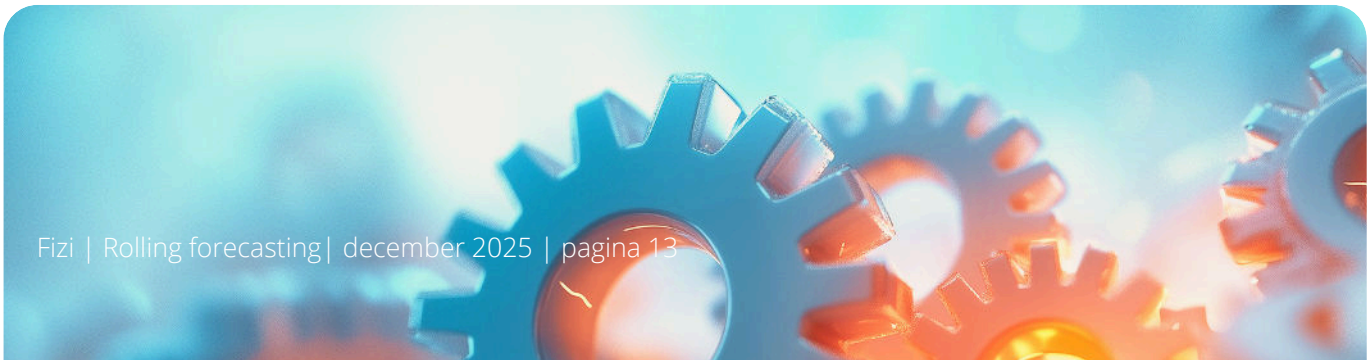
De invoering van Rolling forecasting is een systeemverandering: het vraagt om een andere werkwijze van zowel het zorgmanagement, de financials, het bestuur als de raad van toezicht.[3] Dat vraagt om een aanpak die integraal en breed is omdat het impact heeft op een groot deel van de kernactoren in de organisatie. Het maximeren van hun veranderbereidheid is daarmee een randvoorwaarde voor een succesvolle invoering.

Moeten veranderen: het veranderverhaal

Vanuit de driehoek bezien begint dit met de verandernoodzaak (de *why*). Waarom wil de organisatie eigenlijk Rolling forecasting invoeren? Wat hoopt de organisatie ermee te bereiken? Welke problemen worden daarmee opgelost en/of welke kansen worden hiermee benut? Wij komen in de praktijk vaak tegen dat deze elementaire vraag niet (of niet eenduidig) is te beantwoorden door de betrokkenen. Het helpt aanzienlijk als er een veranderverhaal wordt gemaakt (tekst, beelden, filmpjes, theater of een combinatie, net wat het meest passend en effectief is voor de eigen organisatie) dat kort en bondig aangeeft wat de noodzaak is voor de invoering van Rolling forecasting. Daarmee geeft het richting en sturing. Het helpt daarbij ook als het veranderverhaal energie geeft aan de medewerkers, nieuw élan brengt en uitnodigend is om deel te nemen aan deze verandering.

Een andere belangrijke vraag hierbij is: van *wie* is het veranderverhaal? Wij komen veelvuldig tegen dat het idee of initiatief vanuit een concerncontroller of manager finance/bedrijfsvoering komt. Dat is helemaal niet vreemd, want zij zien vanuit hun rol en deskundigheid vaak vroegtijdig de meerwaarde van Rolling forecasting. Het is wel zaak dat het veranderverhaal er één wordt van het bestuur en management, waarmee enerzijds het draagvlak wordt vergroot en anderzijds de kwetsbaarheid wordt verkleind, aangezien het initiatief niet (meer) hangt aan één persoon, maar juist een gedeeld initiatief wordt van de top van de organisatie. Een krachtig, inspirerend en gezamenlijk verhaal dus!

In de praktijk zien we een zekere worsteling op dit gebied. We zijn veel financials tegengekomen die het niet eenvoudig hebben gehad om het draagvlak bij het management en bestuur te creëren en te borgen. Soms waren er wisselingen in de top (die al dan niet bevorderend hebben gewerkt), soms gingen financials nog meer hun best doen om managers te overtuigen (tegen beter weten in) of juist nog harder werken om toch iets van voortgang te laten zien. Allemaal goed bedoelde initiatieven die een grote mate van loyaliteit, deskundigheid en geloof manifesteren, maar niet passen bij het eerder genoemde krachtige, inspirerende en gezamenlijke verhaal. Uit de evaluatie kwam dit als een van de belangrijkste inzichten en ervaringen naar voren.



Willen veranderen
Het veranderverhaal is een belangrijk startpunt om daarmee de bredere organisatie te betrekken. In het bijzonder de laag van managers en teamleiders/ teamcoördinatoren. Voor hen gaat rolling forecasting vooral iets vragen. Zijn zij bereid mee te gaan in het veranderverhaal?

Dit vraagt om meerdere momenten waarop de top van de organisatie het veranderverhaal vertelt én er over in gesprek gaat met de genoemde betrokkenen. Herkennen zij de noodzaak? Zien zij de voordelen van rolling forecasting? Welke risico's worden benoemd? Wat betekent het potentieel voor henzelf? Is het een bedreiging voor het eigen functioneren of positie en juist een middel om te groeien? Wat vinden ze spannend aan de verandering?

Veel weerstand of aarzeling om mee te doen, komt voort uit angst voor extra controle of afrekening (zeker in organisaties die er financieel zwak voorstaan en zich geen 'missers' kunnen veroorloven). Leg daarom de nadruk op het lerende karakter van Rolling forecasting: het is een instrument om beter te sturen, niet om mensen te controleren. En wees reëel dat het enige tijd kost voordat de forecasts goed genoeg zijn, ook dat is een leerproces waar transparantie, evaluatie en bijstelling vragen om een veilige leeromgeving. Dat is een absolute kritieke succesfactor uit de praktijk.

Het bovenstaande proces van participatie van de betrokken waarbij in openheid en veiligheid wordt gesproken en verkend of de betrokkenen bereid zijn mee te gaan in 'de boot die Rolling forecasting heet' en daarin hun rol in te nemen?

Kunnen veranderen
Om van 'willen' naar 'kunnen' te komen is het van belang dat aan de juiste randvoorwaarden wordt voldaan.

- **Kennis en vaardigheden** | Veel zorgmedewerkers zijn inhoudelijk sterk, maar minder vertrouwd met prognoses, scenario's en financiële stuurinformatie. En al helemaal waar het gaat om prospectief te sturen: welke interventies moet ik doen om te zorgen dat de resultaten op het juiste niveau komen/blijven?
- **Toegankelijke systemen en tooling** | Rolling forecasting vereist goede data en gebruiksvriendelijke tools. Een Microsoft Excel-model met tientallen tabbladen werkt niet motiverend en is kwetsbaar. Bovendien is Microsoft Excel voor menig zorgmanager en teamleider veel minder vertrouwd dan voor de financials, zeker als het complexere modellen betreft. Voor het goed ondersteunen van de zorgmedewerkers is het van belang dat zij de juiste tooling krijgen om hun eigen rol daarin ook goed te kunnen uitvoeren. Die tooling is er in meerdere soorten en maten, zoals beschreven in hoofdstuk 4 in dit whitepaper.
- **Tijd, capaciteit en een veilige leeromgeving** | Rolling forecasting vergt tijd en aandacht. In veel instellingen is de werkdruk hoog. Overweeg tijdelijke ondersteuning door financials of externe experts zodat alle betrokkenen snel hun eigenaarschap kunnen invullen. Geef ruimte om te leren en fouten te maken. Voor het topmanagement in het bijzonder geldt: creëer een veilige leeromgeving waarin eerlijkheid, openheid en kwetsbaarheid hand in hand gaan met professionaliteit, collegialiteit en loyaliteit.
- **Heldere processen en rolverdeling** | Wie is verantwoordelijk voor het bijstellen van de forecast? Hoe vaak gebeurt dat? Wat is de rol van het managementteam? Duidelijke afspraken voorkomen verwarring en vertraging.

Integrale toepassing: balans in de driehoek
De drie dimensies van de veranderdriehoek moeten echt in balans worden gebracht. Als men *moet* veranderen maar niet *wil* of *kan*, ontstaat weerstand of frustratie. Als mensen wel *willen*, maar niet *kunnen*, raken ze ontmoedigd. En als men alleen *kan*, maar het *nut niet inziet*, wordt het een papieren tijger.

Het loont met andere woorden om deze veranderdriehoek van meet af aan te hanteren zodat de veranderbereidheid maximaal kan worden aangezwengeld en de veranderenergie ten volle kan worden benut bij het effectief inrichten en gebruiken van Rolling forecasting.

4 | Impact van tooling

De impact van tooling voor Rolling forecasting op de inrichting en het proces van forecasten

Een belangrijk maar vaak onderschat aspect bij de succesvolle implementatie van Rolling forecasting is de wijze (het proces) waarop de forecast tot stand komt en is ingericht. De keuzes die een zorgorganisatie hierin maakt – bijvoorbeeld het gebruik van zelfgebouwde modellen in Microsoft Excel versus het inzetten van gespecialiseerde Rolling forecasting software – hebben grote impact op de mogelijkheden en beperkingen bij het vormgeven van zowel het proces om te komen tot als de inrichting van de uiteindelijke forecasts.

Het proces voor de totstandkoming van een Rolling forecast is niet voorgeschreven; er bestaat geen blauwdruk voor. Om te komen tot een (herijkte) forecast moeten periodiek een aantal werkzaamheden worden uitgevoerd. De uitvoering is belegd bij functionarissen binnen de organisatie en kunnen mogelijk gedeeltelijk worden geautomatiseerd. Samengevat gaat het in ieder geval om de volgende werkzaamheden die chronologisch worden uitgevoerd:

1a Het opstellen van een eerste concept (herijkte) forecast op basis van de gekozen (organisatiebreed gedragen) uitgangspunten voor de posten die terugkomen in de forecast.

1b Het normaliseren van posten indien de broninformatie die onder de gekozen uitgangspunten ligt, is vervuild door bijvoorbeeld incidentele posten en het bijstellen van de concept forecast voor seizoensinvloeden, cao-effecten, interne doorbelastingen, etc.

2 Het bijstellen van de concept forecast aan de hand van actuele inzichten.

3 Het afzetten van de uitkomsten van de bijgestelde forecast tegen de meetlat van vastgestelde KPI's en kaders.

4 Het uitwerken en doorrekenen van interventies als bijsturing noodzakelijk blijkt en het verwerken hiervan in de definitieve forecast.

5 Het goedkeuren van de definitieve forecast.

De keuze voor Microsoft Excel of voor een specifieke Rolling forecasting tool heeft directe gevolgen voor mate van vrijheid waarmee de opgesomde werkzaamheden kunnen worden ingericht en gerelateerde verantwoordelijkheden kunnen worden belegd in de organisatie. Wij verduidelijken dit aan de hand van drie voorbeelden:

A

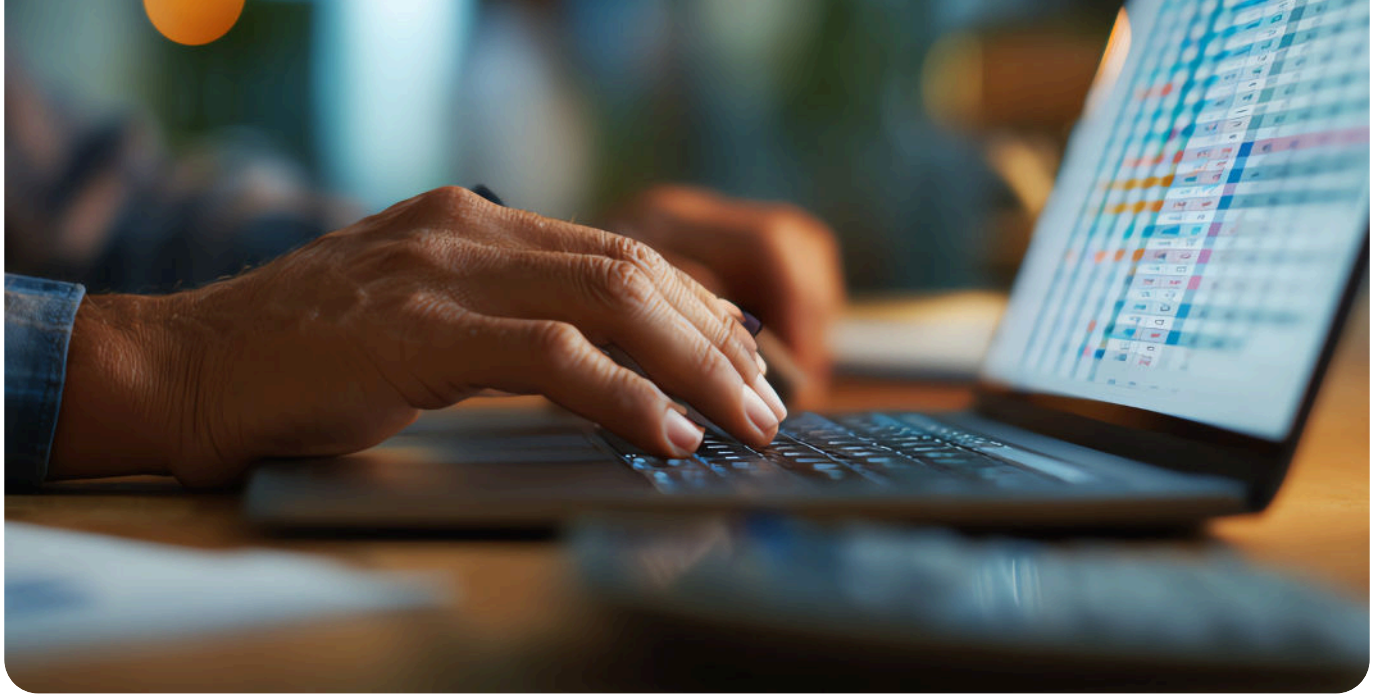
Het gebruik van Microsoft Excel geeft de zorgorganisatie ruime vrijheid in het kunnen toepassen van de gewenste uitgangspunten onder de posten in de prognose. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het naast elkaar hanteren van uitgangspunten als:

- Trendanalyses in euro's (of in productie-aantallen) op basis van historische gegevens (één maand, meerdere maanden jaargemiddelde) als voorspelling van opbrengsten en/of kosten.
- Bezettingscijfers als vertrekpunt voor het voorspellen van de ontwikkeling van de intramurale opbrengsten;
- De loonkosten op basis van de huidige formatie als vertrekpunt voor de verwachte lasten voor de volgende perioden.

Eenzelfde vrijheid geldt voor de manier waarop de zorgorganisatie de concept forecast wil bijstellen voor zaken als seizoensinvloeden, cao-effecten, interne doorbelastingen etc.
Specifieke Rolling forecasting software biedt daarentegen meer structuur en ingebouwde waarborgen. De mate van vrijheid die de gebruiker heeft ten aanzien van de te hanteren uitgangspunten en de inrichting van de rapportages, wordt bepaald door de keuzes die bij de inrichting van de software zijn gemaakt. Dit hoeft niet beperkend te zijn, maar kan soms wel tot gevolg hebben dat de beoogde werkwijze, op onderdelen bijstelling behoeft.

B

In tooling zitten veelal al diverse controles en kwaliteitswaarborgen, die in geval van Microsoft Excel handmatig moeten worden aangebracht en onderhouden. Essentieel aandachtspunt hierbij is ook dat dit goed gedocumenteerd wordt, zodat het niet 'in het hoofd zit' van (één van) de medewerkers. Bij gebruik van specialistische tooling is dat per definitie geen aandachtpunt voor de zorgorganisatie, aangezien dat door de leverancier wordt geborgd.



C

Een van de principes onder het gedachtegoed van Rolling forecasting is dat 'de lijn' (op de verschillende managementlagen) bepalend is voor de kwaliteit van de forecast. Zij overzien immers de dagelijkse praktijk, beschikken over de relevante actuele inzichten en dragen daarvoor ook de primaire verantwoordelijkheid. Vooral zij moeten dan 'aan de knoppen' kunnen zitten. En daarmee raken we dan een ander belangrijk verschilpunt, namelijk in hoeverre een bredere en grotere groep (anders dan de financials) binnen de organisatie de forecast kunnen vullen. Binnen Microsoft Excel is dat maar beperkt mogelijk en zal er in de praktijk veel plak- en knipwerk aan te pas komen. Met gespecialiseerde tooling kan dit proces echter veel beter worden gestroomlijnd en gestructureerd, wat zeker voor grotere organisaties een overweging kan zijn.

De verschillen tussen het gebruik van Microsoft Excel en specifieke tooling zijn dus niet alleen technisch van aard, maar raken ook aan de manier waarop een zorgorganisatie haar forecastingproces wil inrichten en positioneren binnen de organisatie. De keuze voor een bepaald instrumentarium heeft invloed op de mate van flexibiliteit, de borging van kwaliteit en de betrokkenheid van verschillende lagen in de organisatie. Het is daarom van belang om deze keuze niet uitsluitend te baseren op functionaliteit of kosten, maar ook op strategische overwegingen. Samen met onder meer de zorgorganisaties die de afgelopen drie jaar een implementatietraject hebben doorlopen, zijn we gekomen tot een afwegingskader met factoren die een rol spelen bij het maken van een weloverwogen keuze tussen Excel en gespecialiseerde Rolling forecasting software. We hebben deze factoren vertaald naar een set aan vragen, gecategoriseerd naar vijf thema's.

Functionaliteit en flexibiliteit

- Welke mogelijkheden voor invoer van eigen uitgangspunten en parameters worden geboden? Denk bijvoorbeeld aan het toepassen van seizoensinvloeden, normalisatie van opbrengsten en kosten, indexaties en cao-effecten.
- Welke keuzes heeft de gebruiker bij het bepalen van de diepgang van de input en uitgangspunten (verdichtingen/kostenplaatsen)?
- Hoe is het versiebeheer vormgegeven en welke mogelijkheden zijn aanwezig voor het 'bevriezen' van versies?
- In hoeverre is de organisatie zelf vrij in het definiëren van KPI's en kaders?
- Welke normeringen/rekentools voor het vertalen van capaciteit/productie naar kosten en opbrengsten zijn aanwezig in de tool?
- Hoe wordt omgegaan met interne budgetten en interne doorbelastingen?

Gebruiker/beheer

- Welke mogelijkheden heeft de organisatie voor wat betreft het aanmaken van gebruikersgroepen met daaraan gekoppeld specifieke rollen en rechten?
- Welke mogelijkheden biedt de tool voor het werken met workflows en taken om de voortgang van het rolling forecasting proces te kunnen sturen en te bewaken?
- Op welke wijze wordt ingespeeld op de omvang van de organisaties?

Technisch

- Welke mogelijkheden worden geboden voor de invoer van data (bijvoorbeeld via importfiles, interfaces, etc.)?
- Transparantie: hoe wordt voorkomen dat de tool zelf als 'black box' wordt ervaren?
- Is de export naar een BI-tool of naar Microsoft Excel mogelijk? Hoe verloopt dit?

Rapportage/ lay-out

- Welke flexibiliteit wordt geboden in de opbouw/inrichting van rapportages? Denk aan zichtbaarheid van informatie, consolidatie, etc. Hetzelfde geldt voor de keuze voor het tonen van cijfers op maandbasis, kwartaalbasis of tertiaal.
- Welke mogelijkheden biedt de tool voor het opnemen van tekstuele opmerkingen bij versies van rapportages?
- Welke mogelijkheden zijn aanwezig voor het monitoren van de voortgang op KPI's en kaders?
- In hoeverre zijn gebruikers in staat aanpassingen/interventies te documenteren in de tool?
- Welke rapportages zijn beschikbaar: de winst- en verliesrekening, de balans en/of een kasstroomoverzicht?
- Welke mogelijkheden voor logging van mutaties worden geboden?
- Welke mogelijkheden voor benchmarking zijn opgenomen in de tool?
- Is er een mogelijkheid voor het vergelijken van scenario's/versie van forecasts?

Documentatie, scholing en overig

- Is er een (digitale) handleiding beschikbaar en/of instructiefilmpjes?
- Is de tool en de documentatie Nederlandstalig? Welke andere talen worden ondersteund?
- Welke informatie wordt bij de invoervelden in de tool getoond?
- Is een lijst van gebruikte definities en datavelden beschikbaar voor gebruikers?
- Hoe hoog zijn de incidentele en jaarlijkse terugkomende kosten en hoe zijn deze opgebouwd (bijvoorbeeld per gebruiker of per afgenomen module).

Met de groei van het aanbod aan forecastingtools, die steeds beter aansluiten bij de behoeften van zorgorganisaties, is het raadzaam om bij de selectie van tooling expliciet stil te staan bij het hierboven opgenomen afwegingskader. Wij adviseren om met de direct betrokkenen te concretiseren welke functionaliteit belangrijk is voor de eigen organisatie en deze door te vertalen naar een eigen Programma van Eisen, waarin een duidelijk onderscheid tussen *need to have* en de *nice to have* functionaliteit wordt beschreven. Dat maakt het zoeken en selecteren van de bij de eigen organisatie best passende tooling effectief en helpt ook de juiste gesprekken te voeren met de leveranciers. Zo kan een zorgorganisatie een weloverwogen keuze maken die past bij de eigen ambities en het gewenste volwassenheidsniveau van het forecastingproces.

5 | We hebben een forecast! En nu?

Een forecast geeft de beste voorspelling van wat de zorgorganisatie in de komende periode op financieel vlak verwacht. Het is een zuivere en meest realistische voorspelling van de opbrengsten die kunnen worden gerealiseerd en de kosten die daarvoor moeten worden gemaakt. Van wensdenken of sandbagging is nadrukkelijk geen sprake. Maar hoe weten we of deze beste voorspelling ook *goed genoeg* is?

Om deze vraag te beantwoorden, keren we terug naar de bouwstenen voor succesvolle implementatie van Rolling forecasting en in het bijzonder naar de bouwsteen *punt op de horizon*. In ons eerste whitepaper hebben we uiteengezet dat een zorgorganisatie klaar is voor Rolling forecasting wanneer zij beschikt over een strategisch referentiepunt – het punt op de horizon – waartegen de uitkomsten van de forecast kunnen worden afgezet. Dit gebeurt aan de hand van relevante KPI's en kaders, waarmee kan worden vastgesteld of en welke interventies nodig zijn. Het punt op de horizon fungeert als meetlat: de KPI's geven aan in hoeverre de forecastuitkomsten acceptabel zijn, en de kaders helpen om ongewenste of suboptimale sturing te voorkomen.

We hebben gemerkt dat voorgaande een aantal vragen oproept:

- Hoe komt de meetlat voor de forecast tot stand?
- Wat zijn relevante KPI's en kaders voor een zorgorganisatie?
- Hoe voorkom je dat bij interventies alsnog sprake is van wensdenken of sandbagging?

Op deze vragen gaan we in dit hoofdstuk nader in.

Hoe komt de meetlat voor de forecast tot stand?
Het vertrekpunt voor het bepalen van het punt op de horizon – en daarmee voor het opstellen van een meetlat voor de forecasts – is het strategisch meerjarenbeleid van de organisatie. Het zijn de strategische ambities die richting geven aan de gewenste ontwikkeling en die aangeven waar de organisatie voor staat én waar zij naartoe wil. Deze ambities zijn niet op zichzelf staand. Ze worden gevoed door een bredere visie op de rol en betekenis van de organisatie binnen het zorglandschap, haar visie op zorg, mens & organisatie (HR), vastgoed, ICT en innovatie.

Juist de samenhang tussen deze onderdelen is essentieel. Het gaat daarbij niet alleen om wát de organisatie wil bereiken, maar ook om hóe men dat wil doen. Door deze visies expliciet te maken en te verbinden aan concrete ambities, ontstaat een helder punt op de horizon dat richting geeft aan keuzes, investeringen en samenwerking binnen de organisatie.

Voor het bepalen van de haalbaarheid en financierbaarheid van de gekozen strategische koers, is het van belang dat het meerjarenbeleid is vertaald naar een financieel meerjarenperspectief. Een dergelijke opstelling maakt inzichtelijk welke (financiële) middelen naar verwachting op welk moment nodig zijn voor de doelenrealisatie en biedt een kader voor het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten. Het is belangrijk dat het meerjarenperspectief een voldoende lange looptijd kent, in ieder geval een periode van 5-10 jaar, maar bijvoorbeeld bij voorkeur 20-30 jaar. Dit geeft namelijk de mogelijkheid om naast de doorvertaling van financiële effecten van de realisatie van de strategische ambities (rekening houdend met de onzekerheden die inherent zijn aan het doortrekken van cijfers over zo'n lange periode) ook inzicht te geven in de (financiële) gevolgen. Daarnaast maakt het duidelijk welke investeringen nodig zijn om tot doelenrealisatie te komen. Denk hierbij aan de investeringen in vastgoed, ICT, HR en ook in innovatie. Kortom, de strategische ambities en de bijbehorende investeringsopgaven worden vertaald naar de verwachte structurele en incidentele baten en lasten, kasstromen en balansontwikkelingen over een langere termijn, op basis van de bestaande inzichten en onzekerheden.

Wat zijn relevante KPI's en kaders voor een zorgorganisatie?
Een veel gestelde vraag is: W*e hebben een forecast en we hebben een meetlat; wanneer is een forecast goed genoeg?* Ons antwoord luidt dan: A*ls alle (verkeers)lichten op groen staan. Maar wat betekent dat precies?*

In de praktijk hanteren zorgorganisaties een breed scala aan indicatoren voor sturing en beheersing. Niet al deze indicatoren zijn echter geschikt voor Rolling forecasting. Rolling forecasting vraagt om een selectieve en strategische benadering: het draait om het monitoren van de voortgang van het halen van de strategische ambities van de organisatie (de stip op de horizon). Hiervoor zijn kernprestatie-indicatoren (KPI's) nodig, aangevuld met kaders die suboptimale keuzes helpen voorkomen.

Als vertrekpunt proberen we doorgaans maximaal drie KPI's aan een strategische ambitie te koppelen om de voortgang vast te stellen. Waarom drie en niet één, twee of bijvoorbeeld vier? Deze keuze is gebaseerd op de ervaring dat een combinatie van indicatoren doorgaans beter inzicht geeft in de voortgang dan één enkele KPI.

Tegelijkertijd willen we voorkomen dat er een overvloed aan KPI's aan een ambitie wordt gekoppeld, wat kan leiden tot onderlinge conflicten of een gebrek aan samenhang. Het aantal van drie is daarbij niet absoluut, maar dient als richtinggevend uitgangspunt om focus te behouden en de relevantie van de gekozen KPI's te waarborgen.

Daarnaast kunnen één of meerdere kaders worden toegevoegd: dit zijn grenswaarden die voorkomen dat KPI's op een ongewenste manier worden behaald. Dit verduidelijken we met onderstaand voorbeeld.

Vereenvoudigd voorbeeld 1: (financiële) continuïteit

KPI: rendement (nettoresultaat / som der opbrengsten)

Kader: *Minimale intramurale bezettingsgraad*
Een veel voorkomende KPI is rendement, al dan niet aangevuld met één of meerdere financiële ratio's gekoppeld aan liquiditeit, de investeringsruimte van de organisatie en/of ratio's die voortkomen uit met financiers overeengekomen convenanten.

Nemen we een intramurale zorgorganisatie als voorbeeld, dan is een positief rendement doorgaans de resultante van een zo optimaal mogelijke bezetting van de beschikbare plaatsen (de capaciteit) met daar tegenover een beheerste inzet van personele en overige middelen.

Een positief rendement is evenwel ook mogelijk door het op enig moment aanhouden van leegstand, waardoor een lagere inzet van personeel mogelijk is en daarmee lagere personeelskosten en daarmee meer rendement op de zorgexploitatie. De leegstand leidt evenwel tot een lagere dekking voor de vastgoedcomponent (NHC) en daarmee tot een lager rendement op het vastgoed, waardoor de zorgorganisatie per saldo mogelijk financieel minder goed presteert. Een minimale bezettingsgraad als kader voorkomt deze suboptimale uitkomst.

Wanneer organisatiebreed consensus is over de voor de forecasts te hanteren KPI's en kaders, is het van belang dat ook overeenstemming bestaat over de bandbreedte die voor iedere KPI wordt toegepast. Wanneer we teruggrijpen naar het voorbeeld in het kader, wordt de bandbreedte voor rendement en ook voor de andere financiële ratio's, veelal afgeleid vanuit het financiële meerjarenperspectief. Hieruit blijkt immers de ontwikkeling van de financiële ratio's in combinatie van de momenten waarop sprake is van een extern aan te trekken financiering.

Voorbeeld: uit het financiële meerjarenperspectief van een zorgorganisatie kan blijken dat een gemiddeld rendement van 2,0% voldoende is om over acht jaar een financiële positie te bereiken die toereikend is voor het doen van een omvangrijke vastgoedinvestering. Dit rendement is opgebouwd uit 0,5% op de zorgexploitatie (als risicobuffer) en 1,5% op de vastgoedexploitatie. Bij deze investering wordt uitgegaan van een financieringsmix waarbij 35% uit eigen middelen komt – middelen die op dat moment mede dankzij het gerealiseerde rendement beschikbaar zijn – en 65% via bankfinanciering. Het aantrekken van deze financiering over acht jaar is mogelijk door de verwachte ontwikkeling van de financiële ratio's zoal blijft uit het meerjarenperspectief en de geldende veldnormen.

De bandbreedte die de zorgorganisatie dan kan hanteren voor de KPI rendement, zou kunnen liggen tussen 1,5% en 2,5 à 3,0%. De ondergrens ontstaat door het wegvallen van de risicobuffer, die niet strikt noodzakelijk is voor het realiseren van de investering. De bovengrens is gebaseerd op het idee dat een hoger rendement in een bepaald jaar gunstig kan zijn ter compensatie van jaren met een lager rendement, zodat gemiddeld het streefrendement van 2,0% wordt gehaald. Tegelijkertijd geldt dat een structureel te hoog rendement ook kan wijzen op een suboptimale allocatie van middelen – bijvoorbeeld doordat investeringen in zorg of kwaliteit zijn achtergebleven.

Terug naar de (verkeers)lichten. Hoe koppelen we vervolgens eventuele acties aan de KPI's en bandbreedtes? Dat kan als volgt:

- **Groen licht**: Forecast valt binnen de bandbreedte → geen actie nodig.
- **Oranje licht**: Forecast nadert de grens → verhoogde waakzaamheid is vereist, eventueel anticiperen door het plegen van een interventie.
- **Rood licht**: Forecast overschrijdt de grens → interventie is vereist.

Als alle lichten op groen staan, kan de organisatie overgaan tot de orde van de dag, want in dat geval leidt de Rolling forecast tot het realiseren van de gestelde strategische ambities. Er is geen reden voor zorg (en daarmee voor actie), want de evaluatie van de forecast laat zien dat de strategische ambities naar alle waarschijnlijkheid zullen worden gehaald.

In gesprekken met managementteams en raden van toezicht merken we dat het soms spannend is om bij 'groen licht' niet verder te graven en te evalueren. Er leeft dan de vraag: *zien we niets over het hoofd*? Deze reflex is begrijpelijk en getuigt van betrokkenheid, maar is niet noodzakelijk als de KPI-set met de kaders zorgvuldig en strategisch is samengesteld. Een goed gekozen set biedt voldoende dekking om de voortgang betrouwbaar te monitoren, zonder dat aanvullende indicatoren nodig zijn.

Het is verleidelijk om extra indicatoren toe te voegen – uit een behoefte aan zekerheid of volledigheid – maar dit leidt vaak tot dashboardvervuiling: een overvloed aan informatie die het zicht op de essentie vertroebelt. Operationele en afgeleide indicatoren hebben zeker hun waarde, maar die ligt op tactisch en operationeel niveau. In een strategisch forecast-dashboard horen uitsluitend die KPI's thuis die direct bijdragen aan het duiden van de voortgang op strategische ambities.

Hoe voorkom je dat bij interventies alsnog sprake is van wensdenken of sandbagging?

Een interventie is aan de orde wanneer uit evaluatie van de forecasts blijkt dat strategische ambities niet (meer) binnen bereik liggen. Op dat moment is bijsturing vereist, en dit gebeurt via doelgerichte, effectieve interventies.

Er zijn legio interventies denkbaar om ongewenste ontwikkelingen te corrigeren. De invulling hangt sterk af van de context waarin de zorgorganisatie zich bevindt, van de omvang van de benodigde bijstelling en de snelheid waarmee deze dient te worden gerealiseerd.

In de praktijk zien we dat veel interventies zich vooral richten op opbrengstverhogende maatregelen, zoals het versnellen van instroom, het verhogen van de productiviteit of het beter in lijn brengen van indicaties met de geleverde zorg. Daarnaast is er vaak aandacht voor het verlagen van personele kosten, wat logisch is gezien het feit dat 70-80% van de totale kosten doorgaans personeelsgebonden is. Denk hierbij aan het optimaliseren van roosters of het verhogen van de inzetbaarheid van eigen medewerkers, het vergroten van de instroom of verlagen van de uitstroom, het terugdringen van verzuim, het beperken van externe inhuur of bijvoorbeeld het vergroten van de informele zorg.

Ook op het vlak van materiële kosten en vastgoed zijn zeker effectieve interventies mogelijk, zoals het heronderhandelen van huur- of inkoopcondities, het opnieuw prioriteren van investeringen, of het herinrichten van facilitaire processen en voedingsconcepten.

Het is van belang te benadrukken dat de keuze voor een interventie altijd wordt afgestemd op het doel dat moet worden bereikt. Gaat het om het herstellen van een financiële afwijking, dan ligt het voor de hand om te kiezen voor maatregelen die opbrengsten verhogen of kosten verlagen. Is de afwijking echter kwalitatief of meer inhoudelijk van aard – bijvoorbeeld gerelateerd aan kwaliteit van zorg, cliënt-tevredenheid of strategische positionering – dan vraagt dat om een andere benadering. In dat geval kunnen interventies gericht zijn op procesverbetering, scholing, samenwerking of innovatie.

Voor de effectiviteit van alle interventies is het evenwel van belang dat ze SMART worden geformuleerd en dat leidinggevenden inzicht hebben in de bijsturingsmogelijkheden. Een interventie is effectief als deze voldoet aan de SMART-criteria: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Dit voorkomt dat interventies blijven hangen in abstracte voornemens en zorgt ervoor dat ze daadwerkelijk uitvoerbaar zijn. Een goed geformuleerde interventie maakt helder wat er moet gebeuren, door wie, wanneer, en welk resultaat wanneer verwacht wordt. Bijvoorbeeld: Verhoog de bezettingsgraad binnen anderhalve maand met 1% en binnen drie maanden met 2% door 1) proactief contact te zoeken met alle personen op de wachtlijst (afdeling X) en 2) afstemming met zorgfinanciers en omliggende zorgorganisaties over eventuele urgente gevallen, kort verblijf en overplaatsingen (afdeling Y).

Het SMART maken van interventies helpt ook om wensdenken en sandbagging te voorkomen: interventies worden dan niet gekozen op basis van wat 'uitkomt' of 'veilig voelt', maar op basis van wat aantoonbaar bijdraagt aan het realiseren van de strategische ambitie en wat realistisch is. Door interventies concreet, meetbaar en tijdgebonden te formuleren, ontstaat een gedeeld beeld van wat er moet gebeuren en wanneer. Dit maakt het mogelijk om elkaar aan te spreken op voortgang en resultaten, en voorkomt dat doelen worden aangepast aan persoonlijke voorkeuren of motieven.

6 | Voornaamste veranderingen

Wat zijn de voornaamste veranderingen voor de kernspelers binnen de organisatie?

Zoals eerder aangegeven is de Rolling forecasting een systeemverandering. In dit hoofdstuk gaan we in op de belangrijkste veranderingen voor de kernspelers: de raad van toezicht, het bestuur, het zorgmanagement en de financial.

1. Raad van toezicht

De invoering van Rolling forecasting betekent voor de raad van toezicht een fundamentele verandering in de manier van toezicht houden. In plaats van zich voornamelijk te richten op de jaarlijkse begroting en jaarrekening, krijgt de raad van toezicht voortaan periodiek geactualiseerde financiële informatie. Deze forecasts, bijvoorbeeld elk kwartaal, geven een actueel inzicht in de verwachte financiële ontwikkeling voor bijvoorbeeld de komende twaalf tot achttien maanden. Hierdoor krijgt de raad van toezicht sneller en adequater inzicht in de financiële risico's of afwijkingen. De traditionele terugblik wordt aangevuld met een vooruitziende blik, waarmee de raad van toezicht ook toezicht houdt op de wendbaarheid van de organisatie.

Voor toezichthouders is de grootste verandering dat de 'houvast' die met jaarlijkse begroting gepaard gaat, verdwijnt. En daarvoor komt iets in de plaats dat die 'vertrouwde houvast' moet vervangen. Dat is wennen en vraagt goede en intensieve afstemming zowel voorafgaand aan als tijdens de implementatie van Rolling forecasting. Het is een gezamenlijke opdracht aan bestuur en raad van toezicht om zo goed mogelijk tegemoet te komen aan de informatiebehoefte. Doorgaans is een vereenvoudigd overzicht van de meest recente Rolling forecast een passend alternatief voor de traditionele begroting. De competenties van de raad van toezicht verschuiven richting een kritische beoordeling van strategische risico's, het goed kunnen doorvragen op aannames en de onderlinge consistentie van de informatie. De raad van toezicht transformeert zo van een orgaan dat vooral achteraf toetst, naar (nog meer) een strategische sparringpartner.

Om deze verandering goed te ondersteunen, is het nodig om vaste rapportage-afspraken te maken. Zo zal het bestuur de raad van toezicht periodiek informeren over de actuele forecast, inclusief een toelichting op wijzigingen en risico's. Dat is essentieel om 'een goed gevoel' op te bouwen bij de kwaliteit van de forecasts. Het is daarbij behulpzaam dat de raad de KPI's hanteert van de strategische koers van de organisatie. Dat is immers het bovenliggende toetsingskader of kompas en geeft de 'lange lijn' aan waartegen de raad van toezicht de (ontwikkeling van de) prestaties kan afzetten en volgen. Tot slot moeten er goede afspraken worden gemaakt over escalatiemomenten: wanneer is een forecast-afwijking zodanig dat de raad van toezicht (of de audit-committee) pro actief wordt geconsulteerd door het bestuur omdat ingrijpen wellicht noodzakelijk is. Daarbij is het bestuur *in the lead* en neemt de raad van toezicht vooral de rol van klankbord in voor het bestuur. Dat geeft enerzijds helderheid en anderzijds draagt het bij aan houvast van de raad van toezicht in de transitie.

2. Bestuur

Voor het bestuur betekent de invoering van Rolling forecasting een belangrijke verandering in de wijze van sturen en beslissen. Waar het voorheen gebruikelijk was om beslissingen te nemen op basis van een vast jaarbudget, wordt er nu gewerkt met een continu aangepast financieel kader. Bestuurders worden geacht niet alleen op basis van actualiteit, maar ook op basis van prognoses besluiten te nemen. Het vraagt van hen een grotere alertheid op ontwikkelingen en een bereidheid om tussentijds bij te sturen.

De bestuursrol verandert daarmee wezenlijk. Het accent komt (nog meer) te liggen op adaptief leiderschap, waarin bestuurders samen met hun managementteams voortdurend evalueren of de koers nog klopt. Dit vereist niet alleen een sterke affiniteit met cijfers, maar ook het vermogen om ontwikkelingen te interpreteren en te vertalen naar strategische keuzes gecombineerd met een sterke executiekracht die zich richt op het doorvertalen van de keuzes naar effectieve interventies in de bedrijfsvoering. Bestuurders moeten bovendien actief bijdragen aan een open, lerende cultuur, waarin afwijkingen bespreekbaar zijn en forecasting wordt gezien als instrument voor leren en verbeteren in een veilige omgeving.

Om deze verandering te ondersteunen, is het van belang dat er een vaste overleg-structuur komt rondom de forecast-cyclus. Bestuurders moeten periodiek overleg voeren met financials, zorgmanagers en HR, waarbij de forecast wordt besproken in samenhang met strategische en operationele doelen. Daarnaast is het essentieel dat het bestuur beschikt over moderne tooling en dashboards, waarmee real-time data beschikbaar is. Het begeleiden van deze verandering vraagt ook om competentie-ontwikkeling. Bestuurders kunnen worden ondersteund met training en coaching in datagedreven besluitvorming, scenario-analyse en het aansturen van veranderprocessen binnen de organisatie.

3. Zorgmanagers

Voor zorgmanagers heeft de invoering van Rolling forecasting grote impact op hun dagelijkse werk en verantwoordelijkheid. Waar zij voorheen vooral werkten met een jaarbudget en daarbinnen hun afdelingsvoering organiseerden, worden juist zij nu in belangrijke mate verantwoordelijk voor de juiste duiding van de resultaten, het inbrengen van de relevante actuele interne en externe ontwikkelingen bij het opstellen en herijken van forecasts en het benoemen van de passende interventies. Dat betekent dat zij nauw betrokken raken bij de personeelsplanning, de productieprognoses en het financieel resultaat. Zij moeten leren om niet alleen naar het verleden te kijken, maar juist vooruit te denken, interventiegericht.

Dat is echt een behoorlijke verandering waar veel managers enige mate van ondersteuning voor nodig hebben. Zij moeten inzicht hebben in de factoren die hun kosten en opbrengsten beïnvloeden, en in staat zijn om bij afwijkingen tijdig bij te sturen. Dit vereist dat zij nieuwe vaardigheden ontwikkelen, in het bijzonder wat betreft financiële interpretatie en strategisch denken. Ook verandert de inhoud van de overleggen, deze verschuift van ‘achteruit kijken’ naar juist meer ‘vooruit kijken’.

Om deze transitie goed te begeleiden, is een passend ondersteuningsprogramma nodig. Zorgmanagers hebben baat bij trainingen waarin zij leren werken met forecastingtools en het duiden van variaties. Dat vraagt om een effectief samenspel tussen de zorgmanagers en de financials. Het is een mooi ontwikkelproces om dit met elkaar te verkennen en goed vorm te geven, aangezien dit echt organisatiespecifiek is.

Daarnaast moeten er vaste overlegmomenten worden ingebouwd, bijvoorbeeld per kwartaal, waarin forecasts besproken worden op basis van vaste formats en KPI’s in combinatie met een expliciet evaluatieproces, waarin vooral de accuratesse van de keuze en implementatie van interventies centraal staat (*double loop learning*). Het is van belang dat deze werkwijze niet wordt ervaren als controle, maar als hulpmiddel om eigen regie te voeren en samen te sturen op kwaliteit en resultaat.

4. Financials

Voor financials vormt Rolling forecasting een kans om hun rol te verdiepen en te verbreden. De traditionele focus op het beheren van de jaarbegroting verschuift naar het actief begeleiden van het forecastproces. Financials worden partners van het management en leveren niet alleen cijfers aan, maar ook duiding, analyse en advies ten behoeve van het zorgmanagement. Belangrijk daarbij is dat deze laatste *in the lead* is en blijft. Zij faciliteren het proces, bewaken de consistentie van de data en helpen managers om scenario's te begrijpen en bij te sturen.

Hieronder gaan we kort in op de verschillende rollen van de financial bij implementatie van rolling forecasting.

Mindset

De financial draagt uit dat het sturen op toekomstig resultaat met hulp van Rolling forecasting gezien wordt als een cultuurverandering en niet slechts als een instrument.

Rollen: treedt op als initiator en ambassadeur die de nieuwe aanpak breed uitdraagt, draagt bij aan strategische beslissingen en blijft stimuleren en uitleg geven.

Houding: proactief, van buiten naar binnen, positieve mindset en overtuigend.

Punt op de horizon

De financial borgt dat er een strategische meetlat is waarlangs de forecasts worden gelegd. Denkt daarbij ook aan niet-financiële KPI's.

Rollen: treedt op als businesspartner van het management, heeft helicopterview, is koersbewaker, deelt kennis en is de facilitator van het proces.

Houding: analytisch met helikopterview en het rationele, financieel geweten dat bewaakt dat men de grote lijnen en realistische aannames voor ogen houdt (niet langer wensdenken). Kritisch en spiegelend.

Eigenaarschap

De financial stimuleert het inzicht bij het management dat zij verantwoordelijk zijn voor de resultaten – die zich doorvertalen in cijfers – door de interventies die zij doen (of laten!). Zij kunnen de resultaten sturen middels hun 'toetsenbord'.

Rollen: treedt op als procesbegeleider, coacht en houdt de spiegel voor over de consequenties van keuzes.

Houding: geduldig, ondersteunend en motiverend. Maar ook confronterend waar nodig.

P&C-cyclus

De financial ontwerpt en bewaakt een strakke planning rondom Rolling forecasting en voorziet in tijdige informatievoorziening

Rollen: treeft op als procesbeleider, commentator, bewaakt de spelregels, geeft adviezen en vertaalt informatiebehoeften naar zinvolle rapportages.

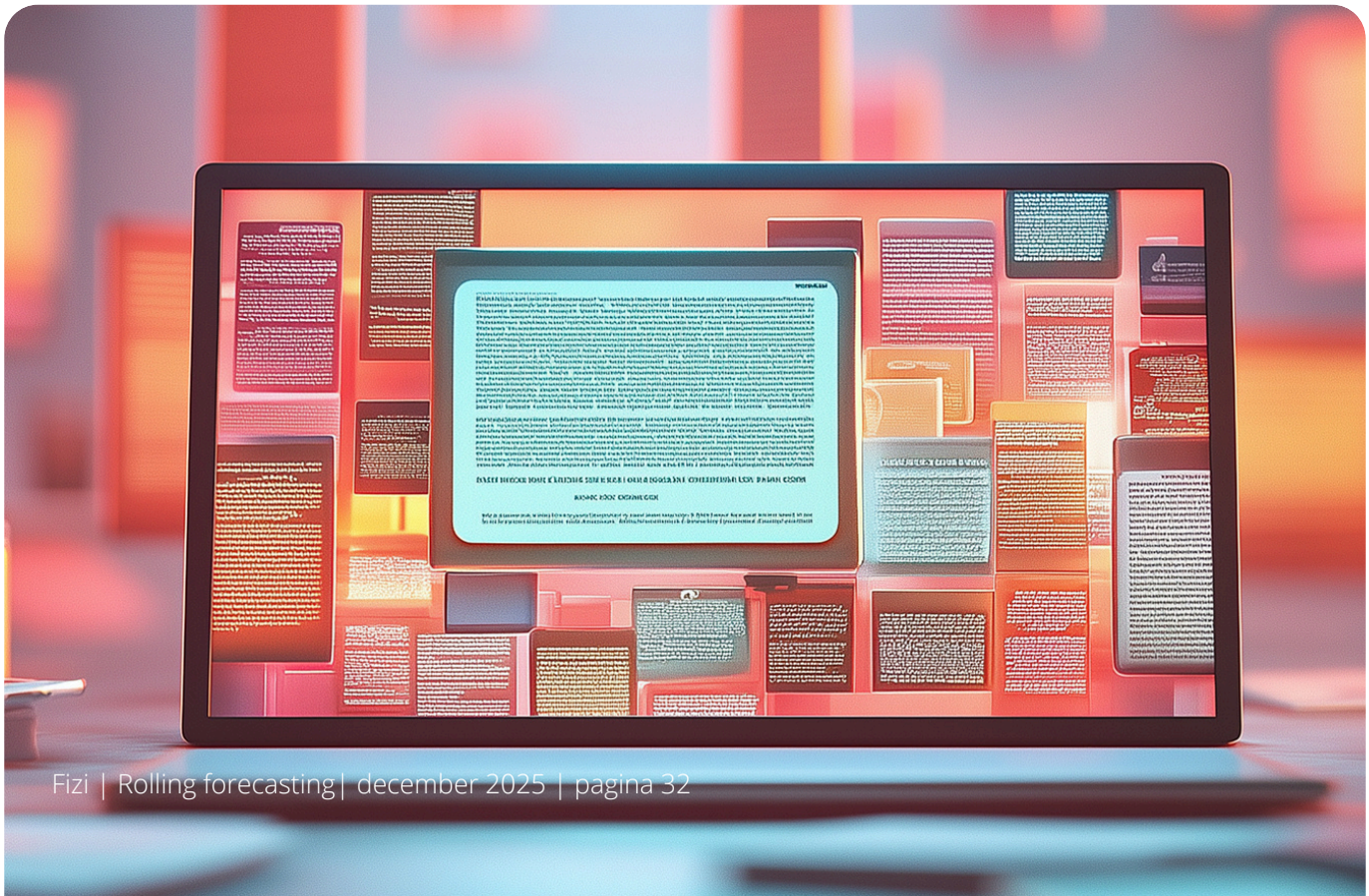
Houding: gestructureerd en disciplinerend (afsprakenbewaker) maar ook servicegericht om andere te helpen te voldoen aan de planning.

Broninformatie

De financial heeft een regierol waarmee hij zorgt voor betrouwbare en tijdige (bron)informatie als fundament voor de forecasts.

Rollen: treedt op als beheerder en weet als inhoudelijk specialist (of regisseur) welke data waar vandaan komt en wat daarvoor nodig is. Laat verbeteringen doorvoeren door in processen en systemen waar nodig om te waarborgen dat de broninformatie klopt. Maakt rapportages die ruwe data naar bruikbare stuurinformatie vertalen

Houding: oplossingsgericht en nauwkeurig. Zoekt automatisering en eenduidigheid en bewaakt de *single source of truth*.



7. Verrijkt model vanuit de praktijk

Het voorgaande maakt inzichtelijk dat het oorspronkelijke model met de vijf bouwstenen vanuit de praktijk is bekrachtigd. Het zijn essentiële bouwstenen gebleken voor de implementatie van Rolling forecasting bij de organisaties die wij mochten begeleiden.

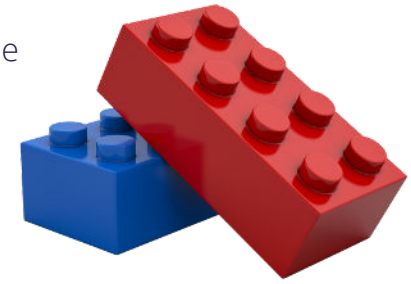
Het waardevolle inzicht dat we hebben opgedaan, is dat er twee bouwstenen aan toegevoegd moeten worden, aangezien deze ook een essentiële rol vervullen.

Allereerst is dat de keuze voor de tooling die de Rolling forecasting ondersteunt. Er is een behoorlijke keuze op dat gebied (van Microsoft Excel tot gespecialiseerde tooling). Dat vraagt van organisaties om een expliciete keuze te maken voor een van deze tools, zodat het een integraal onderdeel wordt van de implementatie. Het scherp krijgen van de *need to have* functionaliteit voor de eigen organisatie is daarbij een bepalend vertrekpunt.

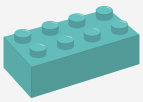
Een tweede bouwsteen waarmee het model wordt uitgebreid, betreft verander-management. Zoals in deze whitepaper uitvoerig is beschreven, is implementatie van rolling forecasting veel meer dan het implementeren van nieuw sturings- en beheersingsinstrumentarium. Het is een interventie in het besturingsmodel en de wijze van sturen binnen de organisatie en raakt daarmee nadrukkelijk het samenspel tussen de financials en het lijnmanagement. Dit vraagt verduidelijking van de rollen, het invullen van eigenaarschap en het leren spelen van het onderlinge spel. Een andere dynamiek betreft het samenspel tussen het management, het bestuur en de raad van toezicht. Met het wegvallen van 'oude zekerheden' als een begroting zal het gesprek gevoerd moeten worden wat hiervoor in de plaats komt, wat vertrouwen geeft, houvast en voldoende zekerheid alsmede statutair passend is. Ook dat is een proces.
En in veranderprocessen spelen de financials meerdere rollen op wisselende momenten.

Deze veranderingen ontstaan niet vanzelf maar vragen om een expliciet proces waarin stap voor stap toegewerkt wordt naar de implementatie van rolling forecasting. En dat vraagt verandermanagement van alle betrokken actoren en stakeholders, met elkaar.

In de onderstaande figuur is het geactualiseerde en uitgebreide overzicht weergegeven van de zeven bouwstenen voor succesvolle implementatie van rolling forecasting.

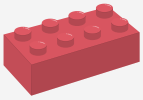


Figuur 4: De zeven bouwstenen voor de succesvolle implementatie van rolling forecasting.



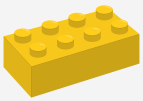
Punt op de horizon

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



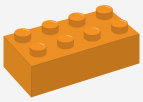
Mindset

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

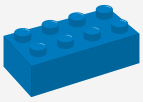
Leidinggevenden en medewerkers zijn leidend bij het opstellen van forecasts. Er wordt maximaal invulling gegeven aan hun eigenaarschap voor cijfers en resultaten. Hetzelfde geldt voor hun input voor interventies om het resultaat van toekomstige prognoses te beïnvloeden.



Broninformatie

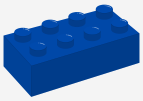
Betrouwbare (bron)informatie is beschikbaar. Dit betekent dat:

- 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



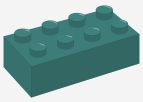
P&C-cyclus

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

De zeven bouwstenen laten onmiskenbaar zien dat succesvolle implementatie van rolling forecasting vraagt om een integrale benadering. Door alle bouwstenen bewust en in samenhang toe te passen, ontstaat een fundament voor een wijze van sturing en beheersing die beter aansluit bij de realiteit van een continu veranderende omgeving waarmee zorgorganisaties worden geconfronteerd.

8. Ben je op de goede weg?

De implementatie van Rolling forecasting vraagt om meer dan het invoeren van een nieuw instrument; het is een integrale verandering die alle facetten van de organisatie raakt. Om te bepalen of jouw organisatie écht op de goede weg is, dagen wij je uit om jezelf – en je collega's – de volgende gewetensvragen te stellen:

1. Is er binnen jouw organisatie daadwerkelijk sprake van een gedeeld veranderverhaal, gedragen door bestuur én management, dat richting geeft aan de invoering van Rolling forecasting?
2. Zijn de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden rondom forecasting helder belegd, en is er voldoende eigenaarschap op alle relevante niveaus?
3. Is de gekozen tooling en het forecastproces zodanig ingericht dat deze niet alleen technisch, maar ook strategisch en cultuurmatig aansluit bij de ambities en het volwassenheids-niveau van jouw organisatie?
4. Wordt er actief gewerkt aan een veilige leeromgeving waarin ruimte is voor experimenteren, leren en bijstellen – ook als de resultaten tijdelijk tegenvallen?

Kun je deze vragen volmondig met 'ja' beantwoorden, dan ben je goed op weg. Twijfel je, of roept één van de vragen discussie op, dan is het raadzaam om nog eens kritisch naar de zeven bouwstenen te kijken en het gesprek hierover te voeren binnen jouw organisatie.

Wij nodigen je van harte uit om contact met ons op te nemen over de inhoud van deze whitepaper. Samen met Fizi willen we verder bouwen aan een kenniscommunity rondom Rolling forecasting in de zorg. Heb je prangende vragen, praktijkervaringen of thema's die volgens jou onderbelicht zijn gebleven? Deel ze met ons!

[1] Onder wensdenken wordt verstaan het opnemen van onrealistische aannames of verwachtingen in de forecast, vaak gebaseerd op hoop of ambitie in plaats van op feiten en actuele inzichten.
[2] Sandbagging is het bewust laag inschatten van opbrengsten in een forecast en/of kosten hoog, met als doel deze later te overtreffen, zodat ogenschijnlijk beter wordt gepresteerd dan verwacht.
[3] Binnen de zorg wordt het interne toezichthoudend orgaan raad van toezicht en soms raad van commissarissen genoemd. Voor de leesbaarheid hanteren wij voor beide varianten de term raad van toezicht.

Deze publicatie is tot stand gekomen in samenwerking met Jos Mennes, Timo Hornis en Edwin Schippers van Verstegen Onderzoek & Advies Publieke Sector, verstegenaccountants.nl

VERSTEGEN
accountants en adviseurs

FIZI
BEROEPSVERENIGING
ZORGFINANCIALS