



**Sportbedrijf
Rotterdam**

PLANNING- & CONTROLCYCLUS



Over de onderzoeker

Ik ben Jordi van Dam en kom uit Rozenburg. Sinds 2018 werk ik als toezichthouder bij de zwembaden van Sportbedrijf Rotterdam. Naast dit werk studeer ik Finance & Control aan Hogeschool Inholland Rotterdam. In 2020 heb ik voor mijn derde studiejaar een meeloopstage uitgevoerd bij Sportbedrijf Rotterdam. De stage betrof enerzijds het meedraaien in team Fin en anderzijds het uitvoeren van een onderzoek naar een integrale planning- en controlcyclus voor het Sportbedrijf.

Samenvatting

Sportbedrijf Rotterdam is relatief kortgeleden verzelfstandigd en is in de breedte volop in ontwikkeling. Op het gebied van planning en control werd tot op heden organisatiebreed geen jaarplanning gedeeld met betrekking tot verantwoordingstrajecten en het opstellen van de rapportageproducten. Als oplossing van het planningsprobleem wordt het toepassen van een integrale planning- en controlcyclus (P&C-cyclus) geadviseerd en in concept opgesteld.

De onderzoeksmethode bestond uit een theoretisch en empirisch deel. De statuten van de organisatie lagen ten grondslag aan het onderzoek. Voor het empirische deel zijn diepte-interviews gehouden met vijftien medewerkers die zijn betrokken bij de P&C-cyclus. Zij zijn op te delen in drie groepen, namelijk (1) het MT, (2) directe ondergeschikten van het MT en (3) de ondersteunende diensten.

Het onderzoek heeft geleid tot een concept P&C-cyclus, reflecties op voorgaande trajecten en aanbevelingen. De belangrijkste aanbevelingen zijn: het MT achter de P&C-cyclus laten staan, de P&C-cyclus bekendmaken binnen de organisatie, de P&C-documenten centraal opslaan zodat deze voor iedereen (intern) beschikbaar zijn, extra aandacht geven aan samenwerking en de P&C-cyclus verder uitwerken.

Probleemanalyse

Binnen de organisatie wordt aan het begin van het jaar geen jaarplanning gedeeld van de verantwoordingstrajecten en het opstellen van de rapportageproducten. In de praktijk worden gedurende het jaar kort voor de verantwoordingsmomenten kleine detailplanning gemaakt en met elkaar afgestemd. Doordat de planning van een verantwoordingstraject relatief laat inzichtelijk wordt gemaakt en gedeeld, lopen teams tegen planningsproblemen aan. Hierbij valt te denken aan agenda's die vol lopen of vakanties die inmiddels zijn goedgekeurd. Deze planningsproblemen leiden tot tijdnoed, weinig afstemming en verminderde kwaliteit. De productafdelingen ervaren de verantwoordingstrajecten dan vaak ook als lastig en stressvol met onnodig veel werk bij coördinerende functies.

Als oplossing van het planningsprobleem wordt het toepassen van een integrale P&C-cyclus geadviseerd en in concept opgesteld. Het voordeel hierbij is dat het grote denkwerk al is gedaan en dat productafdelingen en haar werknemers weten wanneer en wat er van ze wordt verwacht. Dit heeft tot gevolg dat de organisatie efficiënter kan functioneren.

Onderzoeksmethode

Als onderzoeksmethode is gebruik gemaakt van een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. De basis van het onderzoek bestond uit hoe de rapportageverplichtingen zijn vermeld in de statuten van de organisatie. Voor het empirische deel zijn diepte-interviews gehouden met medewerkers die zijn betrokken bij de planning- en controlcyclus. Deze medewerkers zijn op te delen in drie groepen, namelijk (1) het MT, (2) directe ondergeschikten van het MT en (3) de ondersteunende diensten. Allereerst zijn drie testinterviews gehouden met medewerkers die over de volle breedte zijn betrokken bij de P&C-cyclus. Op basis daarvan zijn de interviewvragen verder verfijnd voor de overige twaalf respondenten.



Resultaten en Conclusie

Theoretisch

Het theoretische deel van het onderzoek heeft geleid tot enerzijds een definitie van planning en control en anderzijds het gebruik maken van de PDCA-cyclus.

Planning en control wordt als volgt gedefinieerd:

“Het geheel van activiteiten dat uitgevoerd wordt om duidelijk te maken wat er in een bepaalde periode moet gebeuren als uitkomst van een bestuurlijk proces (planning), de rapportage daarover en de benodigde bijsturing en uiteindelijke verantwoording over de behaalde resultaten aan het bestuur (control)”.

De PDCA-cyclus wordt gezien als een krachtige verbetermethode. PDCA bestaat uit vier fases: Plan, Do, Check en Act. Dit is de basis van een P&C-cyclus.

Empirisch

De empirische resultaten van het onderzoek zijn tweeledig, namelijk (1) een concept P&C-cyclus en (2) reflecties op voorgaande trajecten.

Op basis van de onderzoeksresultaten is een integrale P&C-cyclus tot stand gekomen. Deze is opgebouwd conform de PDCA-cyclus. Op de volgende pagina is de P&C-cyclus visueel weergegeven. Op pagina 6 is de P&C-cyclus in tabelvorm weergegeven.

De interviews hebben ook reflecties teweeggebracht bij de respondenten. De resultaten hiervan zijn meegenomen in de aanbevelingen en nauwkeurig uiteengezet in het onderzoeksrapport.

	Rapportagemoment	Startdatum	Opleverdatum	Eindverantwoordelijke	Betrokkenen
PLAN	Jaarplan Circulaire	1-4	1-5	BC	Strategisch Adviseur, MT, Productspecialisten, Teammanager HR, Teammanager Administratie, Fin en Control
	Jaarovereenkomst / Prestatiecontract	1-5	1-11 (MT) 1-12 (Opdrachtgever)	Manager S&P	MT, Managementassistenten, Productspecialisten, Relatiebeheer en Fin
	Afdelingsplannen	1-5	1-7	Desbetreffende Productmanager	MT, Managementassistenten, Productspecialisten, Teammanagers / Locatiemanagers A, Relatiebeheer en Fin
	Jaarplan Onderhoud	1-1	1-7		
	Jaarplan / Begroting	1-7	1-10 (MT) 1-11 (AVA)	Manager S&P en BC	Strategisch Adviseur, Relatiebeheer, MT, Fin, HR en MarCom
	Managementcontract Productmanagers	15-10	1-12	Directeur en Productmanagers	Directeur, Productmanagers, Fin en HR
DO	Maandrapportage	7e dag (maandafsluiting)	14e dag (maandrapportage gereed)	Manager Bedrijfsvoering en BC	Fin, Teammanager HR, Teammanager Administratie, Manager Bedrijfsvoering en BC
	Tertalrapportage ¹ : • 4-maands • 8-maands	15-4 15-8	1-6 1-10	Manager S&P en Manager B&O	Relatiebeheer, MT, Productspecialisten, Teammanagers, Locatiemanagers A, Fin, Professionals beheer en onderhoud en Control
	Verantwoording op onderwijsbijdragen	1-8	1-10	Manager S&P	Relatiebeheer, Manager S&P, Productspecialisten en Locatiemanagers A
	Verantwoording op het Managementcontract Productmanagers	1-2 / 1-5 / 1-8 / 1-11	15-2 / 15-5 / 15-8 / 15-11	Directeur en Productmanagers	Directeur, BC, Productmanagers, Teammanager HR, Teammanager Administratie en Fin
CHECK & ACT	Interim-Controle	1-10	15-11	BC	BC, Productmanagers en Control
	Jaarrekening ²	1-12	1-5 (MT) 1-6 (AVA)	Manager S&P en BC	MT, Productspecialisten, Teammanagers / Locatiemanagers A, Strategisch Adviseur, Relatiebeheer, HR, Fin, MarCom en Control

¹ Inclusief Herijking van de Jaarovereenkomst, Voortgang op het Jaarplan Onderhoud en Voortgang op de Managementletter.

² Inclusief Jaarverslag, Bestuursverslag en Risicoanalyse.

Aanbevelingen

Aanbevelingen die direct toepasbaar zijn (na in gebruik name van de definitieve P&C-cyclus)

De aanbevelingen die op de korte termijn direct toepasbaar zijn, zijn hieronder opgesomd.

1. Het MT achter de P&C-cyclus laten staan en de P&C-cyclus vaststellen.
2. Het bekendmaken van de P&C-cyclus binnen de organisatie.
3. Het centraal en toegankelijk opslaan van de P&C-documenten.
4. De tertaalrapportage uitbreiden. Aanvullend op de tertaalrapportage aan de gemeente Rotterdam, intern per tertaal rapporteren over: de herijking op de jaarovereenkomst, de voortgang op het jaarplan onderhoud en de voortgang op de managementletter.
5. Het vaststellen van de afdelingsplannen.
6. Extra aandacht besteden aan samenwerking tussen de productafdelingen onderling en tussen de productafdelingen en de ondersteunende diensten.
7. Het bespreekbaar maken van de aanvullende inzichten (reflectie van voorgaande jaren) die zijn vermeld in paragraaf 5.4 van het onderzoeksrapport.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De aanbevelingen voor vervolgonderzoek betreffen allereerst het verder uitwerken van de P&C-cyclus. De P&C-cyclus die uit dit onderzoek is voortgekomen biedt een eerste aanzet tot een integrale jaarplanning. Vervolgstappen betreffen het verder en gedetailleerd uitwerken van de globale processen en de planning in de tijd verder optimaliseren. Hiernaast wordt aanbevolen om onderzoek te doen naar de meerjarenvisie, het meerjarenplan en de meerjarenovereenkomst. Deze stukken worden opgesteld op basis van een uitgebreid traject. Binnen de organisatie is weinig gesproken over hoe het bijhouden van deze stukken in de toekomst moet plaatsvinden. Dit wordt onderbouwd door het feit dat de geïnterviewden hier geen eenduidig beeld over hadden. Om deze reden wordt aanbevolen om verder onderzoek te doen naar dit onderwerp, met als doel een helder gedragen proces op te stellen om de producten up-to-date te houden.

