

E-Book

voor de

Finance Professional

Praktische
artikelen omtrent
planning & control

.....

made with

Beacon

Introductie

Beste Finance professional,

Zo tegen het eind van 2016 kunt u hopelijk terugkijken op een mooi jaar en alvast nadenken over uw plannen voor 2017.

In deze 1e editie van het e-Book voor de Finance Professional geven we u een overzicht van alle praktische tips, inspirerende interviews en cases uit de praktijk van het afgelopen jaar. Wij hopen dat het u inspiratie geeft om uw plannen te realiseren!

Vanwege alle veranderingen in de financiële sector, zal uw functie de komende jaren aan verandering onderhevig blijven. Het is dus erg belangrijk u te blijven ontwikkelen. Naast de artikelen in dit e-Book, bieden we gedurende het jaar diverse opleidingen, cursussen en congressen die u nóg verder kunnen helpen binnen uw vakgebied. We houden u hier graag van op de hoogte via onze [nieuwsbrief](#).

Veel leesplezier en inspiratie!

Hartelijk groeten,
Het Finance Team

Inhoudsopgave

1. Introductie
2. 5 tips voor de (toekomstige) Business Controller
3. Waarom doen ze niet wat ik wil? 3 tips om gedrag te veranderen.
4. Controlling en het verandervermogen van een organisatie
5. Uitdagingen voor de controller in de public sector
6. Risicomanagement in de praktijk
7. Het toenemende belang van project control
8. Hard en soft controls voor auditors
9. Alle artikelen voortaan in uw inbox?
10. Programmamanagement; een mooie vorm in de zoektocht naar flexibiliteit , wendbaarheid en agilty

11. Creëer risicobewustzijn binnen uw organisatie!
Waarom complimenten werken om mensen te motiveren

12. Controllers moeten aandacht vragen voor prijsbeleid

13. Als Business Controller moet je tussen verschillende niveaus kunnen schakelen

14. Risicomanagement: 3 Tips & Tricks

15. Over welke vaardigheden moet een Business controller beschikken?

16. Controllers in de publieke sector: wat gebeurt er?

17. Alle artikelen voortaan in uw inbox?

18. Te weinig oog voor effectiviteit in controlling

19. Het spanningsveld van de riskmanager

20. Risicomanagement in één cijfer

21. Dilemma's in de groei naar professioneel procesmanagement

22. Van controller naar Business Partner

23. 'Moderne' versus de 'ouderwetse' controller

24. Waarom waardemanagement zoveel meer oplevert dan risicomanagement

25. Bestrijding van financieel-economische criminaliteit (FEC); en dan nu aan de slag!

26. Accounting: perkament of glazen bol?

27. Mede mogelijk gemaakt door

28. Opleidingsaanbod

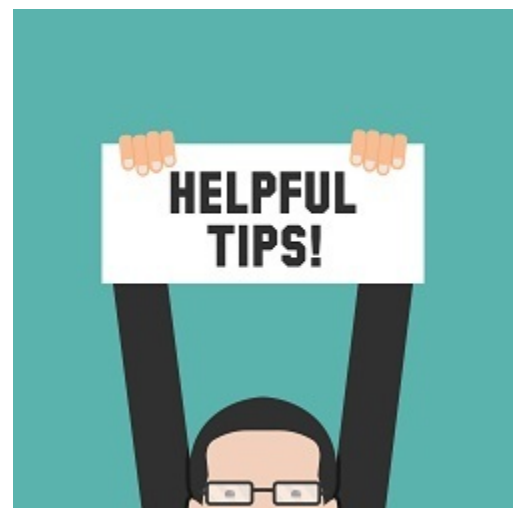
5 tips voor de (toekomstige) Business Controller

Bart Vermaas, Directeur CFO Partners

*Wat is de definitie van een goede Business Controller? En wat is de plaats van een Business Controller? Vragen die we voorlegden aan **Bart Vermaas**.*

Wat is de plaats van de Business Controller binnen de financiële functie?

De Business Controller is samen met de CFO het eerste aanpreekpunt voor de niet-financiële managers. De Business Controller is verantwoordelijk om elk belangrijk besluit in de organisatie nuchter, fact based te ondersteunen. In de rol van Business Controller komt kennis van de markt, de eigen organisatie en de financiële prestaties bij elkaar.



Wat zijn jullie top-5 tips?

1. Investeer meer tijd om relaties te bouwen met je business

Om als controllers een positieve invloed te hebben op de kwaliteit van besluitvorming van je collega's in de business beperken we ons teveel tot inhoud en logica. Als we ons gevoel meer laten spreken naar anderen, zullen anderen dat ook naar ons doen en leggen we een mooie basis voor een open en eerlijke relatie. Pas dan ben je in staat om effectief invloed uit te oefenen in een team dat belangrijke besluiten neemt. Pas dan kunnen we onze kracht om logisch en kritisch na te denken omzetten in resultaat

2. Stel meer kritische vragen over hoe jouw business in elkaar zit

De belangstelling die je toont door meer vragen te stellen over de business zal door jouw collega's zeer gewaardeerd worden en daar zal ook tijd voor worden genomen. Op deze manier ben je in staat jouw business nog beter te begrijpen. En zal je in staat zijn om je werk als partner van de business veel beter te doen.

3. Vraag aan je collega's waar en hoe jij als controller de business kan ondersteunen

Het is mooi dat controllers een eigen visie en mening hebben over waar ze een verschil kunnen maken, maar zet de deur ook open naar anderen om die visie en mening bij te stellen en concreet in te vullen. Je zal verbaasd zijn hoe goed de business met jou functie en rol kan meedenken.

4. Sta altijd open voor nieuwe informatie

Zoek problemen op en onderzoek voortdurend in de actualiteit "hoe het nou zit?

5. Neem een stelling in over je business en kijk of hij juist is

Dat geeft een kompas voor je analyses en de zoektocht naar data. Je stelling blijkt dan waar of niet waar te zijn. In beide gevallen bouw je inzicht op die je eerder niet had. Je kan zelfs nieuwe stellingen ontdekken die nog veel interessanter zijn. Bijvoorbeeld in de bouw of in R&D: Wat moet ik weten om in een vroeg stadium vast te stellen of een project rendabel wordt? Dit werk past perfect bij controllers. Management teams staan te trappelen om mee te denken over stellingen en analyses en smikkelen van uitkomsten die Finance kan leveren.

Wat is er veranderd op finance-gebied als we jullie op 1 januari 2020 weer tegenkomen?

- Het financial accounting proces zal verder af komen te staan van de adviserende rol van Finance.
- Er zal meer oog zijn voor training en carrièreroute van jonge controllers om een goede business controller te worden. Waar gaan jonge controller het vak leren?
- Financials zullen in hun carrière steeds meer ook op niet-financiële posities terecht komen om onmisbare ervaring op te doen.

Waarom doen ze niet wat ik wil? 3 tips om gedrag te veranderen.

Marius Rietdijk, Directeur van het Centrum voor positieve gedragsverandering ADRIBA aan de VU

We veranderen gedrag de hele dag. Bij het omgaan met partner, kinderen, collega's en ieder ander contact, veranderen we gedrag, bewust of onbewust. Neem het volgende voorbeeld: Als je aan je partner vraagt de vuilniszak buiten te zetten en ze doet het, dan heb je haar gedrag eenmalig veranderd. Als je haar bedankt nadat ze het gedaan heeft en ze doet het de volgende keer zonder te vragen heb je haar gedrag duurzamer veranderd.

In een notendop zie je in het vorige voorbeeld de belangrijkste mechanismen van gedragsverandering die bij ieder contact een rol spelen. Je kunt op twee manieren gedrag veranderen, *vooraf* en *achteraf*. In technische, gedragsanalytische, termen: via *antecedenten* en *consequenties*.

Ook risicogedrag veranderen we op deze twee manieren. Bijvoorbeeld door vooraf te zeggen dat risicogedrag niet getolereerd wordt of door achteraf onveilig gedrag te bestraffen. Gedrag vooraf veranderen werkt maar eenmalig. Zoals bij verkiezingen enorme campagnes kiezers eenmalig een specifiek hokje op het stemformulier laten inkleuren. In het dagelijks werk wordt veel tijd verspild aan antecedenten om gedrag te veranderen. Je kunt namelijk beter werken met consequenties.

Al ons gedrag heeft een van de volgende vier consequenties: beloning, vermijding, straf of uitdoving. Beloning en vermijding laten gedrag toenemen. Waarbij beloning het maximale uit mensen haalt en blij. Bij het vermijden van straf doen we het minimale en zijn we bang.

Straf en uitdoving laten gedrag afnemen, waarbij straf zorgt voor boosheid en uitdoving voor verdriet.

Tips

Verminder antecedenten en negatieve consequenties . Concentreer je op beloning bij verbetering. En dan op directe waardering en vieren van resultaten in plaats van geld. In principe is gedragsverandering eenvoudig uit te leggen. Het in de praktijk toepassen is een stuk lastiger en vereist opleiding en coaching. Daarom alvast de volgende drie tips:



1. Consequenties werken ongeveer 4x zo goed als antecedenten, terwijl we 4x zoveel antecedenten als consequenties gebruiken. Richt je daarom bij gedragsverandering vooral op consequenties.
2. De consequentie *belonen van wenselijk gedrag* werkt 4x zo goed als het vermijden, straffen en negeren van onwenselijke gedrag. Richt je bij gedragsverandering dan ook vooral op belonen.
3. Aandacht en waardering werkt 4x beter geld als beloning. Richt je daarom bij gedragsverandering op aandacht en waardering in plaats van op geld.

Slotconclusie

In $20\% \times 20\% \times 20\% = 0,8\%$ van de gevallen veranderen we gedrag op de juiste wijze. Als we de wetten van gedragsverandering toepassen kan de wereld 100 x beter.

Controlling en het verandervermogen van een organisatie

Martijn Willems, Corporate Controller MN

De pensioenmarkt verandert in hoog tempo. Ingegeven door de kredietcrisis is er veel nieuwe wet- en regelgeving op de fondsen afgekomen en wordt een brede maatschappelijke discussie gevoerd over het pensioenstelsel van de toekomst. Hoe speelt Control in op deze dynamiek? Wij vroegen het Martijn Willems, Corporate Controller bij MN.



‘Een veranderende markt vraagt veel van het verandervermogen van een organisatie. Door dicht op de business te zitten kunnen wij het management helpen koersvast te handelen. Ondanks dat we met veel onzekerheden te maken hebben, zijn we er van overtuigd dat voor het toekomstige pensioenstelsel flexibiliteit, kostenbeheersing en

transparantie de cruciale elementen zijn. Steeds vaker moet altijd en overall real-time informatie beschikbaar zijn, om op basis daarvan bij te kunnen sturen. Pensioenfondsbestuurders willen dat met betrekking tot hun fonds, deelnemers willen dat met betrekking tot hun eigen financiële situatie.

Daar richten wij onze organisatie op in, bij elk project of idee kijken we naar: hoe, tegen welke prijs en met welke opbrengst draagt dit bij aan de koers van de organisatie.

"De ware meerwaarde van ons als controlteam, leveren we met onze analysekracht"

Business partner

Martijn geeft leiding aan het corporate control-team, dat samen met het business control-team uit 14 controllers bestaat.

‘Om de positie van ‘business partner’ af te dwingen geldt als voorwaarde dat je de informatievoorziening perfect op orde hebt. Daar is de afgelopen jaren hard aan gewerkt en nog steeds kijken we hoe we onze *business intelligence* kunnen vergroten. Data integriteit, tooling en tijdigheid zijn elementen die continu onze aandacht vragen. Maar de ware meerwaarde van ons als controlteam, leveren we met onze analysekracht. Data vertalen naar heldere rapportages en adviezen waarop het management haar keuzes kan baseren. En, als de keuzes gemaakt zijn en de besluiten genomen, als luis in de pels, hameren op de consistente naleving hiervan. Juist dat laatste element vraagt dat we als Controller analytisch vermogen koppelen aan overtuigingskracht en adviesvaardigheden. Een delicaat proces waarin je balanceert tussen gelijk hebben en gelijk krijgen.

Groei

Om de vele ontwikkelingen die op MN afkomen het hoofd te bieden, versterk ik mijn team graag met een ambitieuze Controller. Een vakprofessional die begrijpt dat verandermogen gerelateerd is aan inzicht en niet bang is over de grenzen van zijn eigen vakgebied heen te kijken. Verbinding aangaat, prikkelt, stimuleert en uitdaagt vanuit een stevige financiële basis.

Uitdagingen voor de controller in de public sector

Goos Minderman, Hoogleraar Public Governance en Public Law VU

"Er is geen functie binnen de publieke sector die zo sterk is geëmancipeerd als die van de controller. Tien, twintig jaar geleden lag de focus van de financiële functie binnen centrale overheden, gemeenten, zorginstellingen en scholengemeenschappen op de verantwoording van middelen op basis van een deugdelijke administratie, ao/ic en jaarrekening. Nu richt de aandacht zich met name op de doelmatigheidsvraag; in hoeverre dragen de activiteiten van de organisatie bij aan de realisatie van de (maatschappelijke) doelstellingen van de instelling.



De controller positioneert zich daarmee meer in het strategisch centrum van de organisatie. Neem de Noord/Zuidlijn hierin als voorbeeld. Van de controller wordt verwacht dat hij/zij antwoord kan geven op de vraag of dit een doelmatige investering is geweest. Dat men niet binnen de financiële kaders is gebleven mag duidelijk zijn. Interessanter is het om te weten hoe het project heeft bijgedragen aan de economische ontwikkeling van Amsterdam, het reduceren van de verkeersdruk, het verbeteren van de leefbaarheid of de winst vanuit het oogpunt van technologische innovatie. Kortom de moderne public controller kijkt verder dan de cijfertjes alleen en koppelt (strategisch) beleid aan maatschappelijke doelstellingen en verbind daarmee alle disciplines binnen de organisatie met elkaar."

Doelmatigheidsvraag

Goos Minderman is hoogleraar Public Governance en Public Law aan de VU, hoogleraar aan de University of Stellenbosch en gastdocent bij de Rotterdam School of Management en andere universiteiten in Nederland en daarbuiten.

Ook is hij verbonden aan het studiecentrum voor Bedrijf en Overheid. Investeren in je professionaliteit is en blijft essentieel. De veranderingen gaan zo hard dat scholing eerder noodzaak dan luxe is. Waar de meeste controllers moeite mee hebben is die doelmatigheidsvraag. Hoe realiseer je dat met de publieke middelen het maximale maatschappelijke nut wordt gecreëerd. Denk bijvoorbeeld ook aan de decentralisatie van de jeugdzorg. Gemeenten worden straks door de burgers afgerekend op de kwaliteit hiervan. Het is uiteraard hun zorg dat er binnen de financiële lijntjes wordt gehandeld, belangrijker is echter de kwaliteit van de geleverde diensten en de tevredenheid van de gebruikers. Daarin ligt de uitdaging voor de controller: een goede en doelmatige jeugdzorg. Hoe stuur je zo'n netwerk van zorginstellingen, patiënten, ouders over de diverse gemeenten heen aan? Dat vraagt van je dat je over de grenzen van je eigen vakgebied heen kijkt. In elkaars keuken kijkt en je verdiept in de drivers van de ander om vervolgens een budgetterings/rapportagecyclus op te zetten die de brug slaat tussen strategie, operatie en doelstellingen.

"Het is duidelijk, het aandachtsgebied van de public controller wordt breder en breder en behelst steeds meer niet-financiële componenten"

Het is duidelijk, het aandachtsgebied van de public controller wordt breder en breder en behelst steeds meer niet-financiële componenten. Daarin schuilt ook het gevaar. Hoe houd je focus en blijf je bij de kern: aan de buitenwereld zichtbaar maken dat je doet wat je belooft.

Risicomanagement in de praktijk

Marinus de Pooter, Partner bij Crowe Horwath Risk Consulting en The Perfect Fit

Evenwichtige beslissingen nemen: dat is wat er van bestuurders, managers en andere medewerkers gevraagd wordt. Zij moeten daarom nadenken over toekomstige gebeurtenissen en omstandigheden die hen kunnen helpen óf juist belemmeren bij het realiseren van de gestelde doelen. Kortom: zij moeten kansen en risico's afwegen. Denk aan zaken waar je bijvoorbeeld mee te maken kunt krijgen bij het kiezen van een nieuwe kantoorlocatie, het aangaan van een samenwerkingsverband, het samenvoegen van organisatie-onderdelen, het overschakelen naar een ander IT-platform of het organiseren van een groot evenement.

Conventioneel risicomanagement benadert de toekomst vooral vanuit het negatieve: wat kan er allemaal mis gaan? Dat is echter geen holistische benadering. Bedrijfsbeslissingen gaan altijd over het creëren én beschermen van waarde. Kansen en risico's gaan steeds hand in hand. Het is prachtig als je managementteam gelooft dat een plan een groot succes gaat worden. Maar je bent natuurlijk beter af, als je team zich zó organiseert dat het gewoon wordt om naast de voors ook de tegens op een gestructureerde manier te analyseren.



Waardecreatie en -bescherming vinden plaats in de dagelijkse bedrijfsactiviteiten. Daar moeten jij en je collega's kansen benutten en risico's beheersen. Allemaal gericht op het creëren en beschermen van waarde. Ik gebruik daarvoor de term 'waardemanagement'.

Om de activiteiten goed in kaart te brengen is het zinvol om er één 'plattegrond' van te maken. Bij voorkeur is deze voorstelling van het gezamenlijke speelveld zó concreet dat iedereen zijn of haar eigen werkzaamheden eenvoudig kan herkennen. Overzicht geeft inzicht in de samenhang en de onderlinge afhankelijkheden. Daarmee is deze 'plattegrond' een uitstekende basis om de interne samenwerking – vooral tussen afdelingen – te versterken.

Vaak wordt eraan voorbij gegaan dat termen als 'waarde', 'resultaat', 'succes' en 'verbetering' op zichzelf inhoudsloos zijn. Bepalend is steeds wat je belangrijke stakeholders verwachten. Wat willen die belanghebbenden door middel van al die activiteiten in je organisatie gerealiseerd zien? Het kan gaan over zeer uiteenlopende aspecten als continuïteit, rendement, veiligheid, duurzaamheid, efficiëntie, privacy, klantgerichtheid, reputatie, etc. Uiteindelijk kom je dan bij de vraag wat ook alweer de 'bedoeling' is van jullie organisatie. En hoe maken jullie goede keuzen bij conflicterende belangen?

De genoemde aspecten zijn ook de 'brillen' waardoor je managementteam kijkt naar de eigen bedrijfsvoering. Bewust of onbewust. Ben je het er samen over eens wat de belangrijkste perspectieven zijn? Wat ten koste mag gaan van wat? Hoe lang ga je bijvoorbeeld door met leveren, als er nota's zijn die al langere tijd open staan? Hoe lang blijf je zaken doen met een leverancier die niet levert wat zij of hij belooft? Hoe lang handhaaf je een medewerker die niet functioneert? Duidelijkheid over wat echt belangrijk is geeft mensen focus. Het maakt dat iedereen in de organisatie netelige afwegingen zelfstandiger kan maken.

We weten allemaal dat er moed voor nodig is om lastige knopen door te hakken. In de praktijk lopen mensen vaak weg voor moeilijke beslissingen. In hoeverre zit jouw managementteam op één lijn? Is er sprake van gedeelde kernwaarden? Dit gaat over jullie organisatiecultuur en leiderschapsstijl – de belangrijkste aspecten bij integraal kans- en risicomanagement, als je het mij vraagt. Wordt het bij jouw organisatie gewaardeerd dat iemand (op een constructieve manier) zaken ter discussie stelt? Dat draagt namelijk zeker bij aan evenwichtige besluitvorming.

Het levert ook jouw team veel op, als jullie kritisch naar jullie eigen organisatie kijken. En samen gericht op zoek gaan naar wat er beter kan. Op die manier kun je de interne werkwijzen voortdurend aanpassen. Door deze 'verbouwingen' te prioriteren en te monitoren ga je als team veel effectiever werken.

In de praktijk krijg ik regelmatig de indruk dat risicomanagement een doel op zich is geworden. De focus ligt dan op lange lijsten met allerlei risico's (ook wel 'risicoregisters' genoemd). Volgens mij hebben die slechts beperkte waarde.

Ze kunnen zelfs gevaarlijk worden, als ze een leven op zich gaan leiden, los van de doelstellingen. Kans- en risicomanagement moet als hulpmiddel altijd leiden tot evenwichtigere besluitvorming. Ga maar eens na in hoeverre dat in je eigen organisatie het geval is.

Het toenemende belang van project control

Rob Schapink, zelfstandig adviseur en docent aan de Erasmus School of Accounting & Assurance

Werkzaamheden worden steeds meer uitgevoerd in de vorm van projecten en daardoor wordt de bijbehorende control belangrijker.

"Van functionarissen wordt verwacht dat zij snel en effectief doorgronden welke factoren bepalend zijn voor een succesvolle uitvoering van een project. En wel in een zo vroegtijdig stadium dat zij niet achter de feiten aanlopen, maar kunnen ingrijpen voordat het leed daadwerkelijk geschied is." De term leed kan je vertalen in allerlei verschillende incidenten, legt Rob Schapink uit. Hij is zelfstandig adviseur en ook docent aan Erasmus School of Accounting & Assurance, de Universiteit van Amsterdam en bij Avansplus. Schapink verzorgt als hoofddocent tevens de opleiding Project Control van Euroforum.

Als van iemand verlangt dat die alle risico's vóór moet zijn die zich tijdens een project kunnen voordoen, dan betekent dat dat projectmanagers en controllers een soort duizendpoot moeten zijn. `Het is natuurlijk niet de bedoeling dat zij de rol van de projectuitvoerders overnemen`, neemt Schapink op voorhand een mogelijk misverstand weg. `We zien immers dat steeds meer bedrijven samenwerking zoeken met andere clubs. Zij hebben vaak de specialistische kennis niet zelf in huis die voor een project nodig is, dus huren zij die in. In de steeds complexer wordende samenleving is dat geen luxe, maar een werkvorm waaraan je niet meer ontkomt. Als je die trend waarneemt, dan is het vanzelfsprekend dat de eigen mensen van het bedrijf niet tot in detail de materie van het project beheersen, anders hoef je de expertise niet van buiten aan te trekken. De kunst voor projectmanagers en controllers is te monitoren of een voorgesteld project succesvol zal zijn, goed voorbereid wordt en volgens plan verloopt.`

Naar de praktijk vertaald betekent dit dat de kern van projectmanagement bestaat uit het snel herkennen van mogelijke risico's. Of zoals Rob Schapink het formuleert: "De centrale vraag die je beantwoord wilt hebben is: waar kan een project mis gaan en hoe grijp je in als het inderdaad mis gaat. Daar kom je achter door aan de uitvoerende partijen de goede vragen te stellen, na te gaan of ze het project goed doordacht hebben, niet met



irreële aannames werken, het vertrouwen van je bedrijf verdienen, het doel van het project duidelijk genoeg omschrijven enzovoort. Juist omdat je daarover een waardeoordeel wilt geven is het zaak dat je stevig in je schoenen staat en je niet van je stoel laat blazen door argumentaties die in feite de kern van een project niet raken. Je moet met andere woorden de vaardigheid hebben om te beoordelen of de projectomschrijving op alle gebieden realistisch en haalbaar is en of daar het resultaat uitkomt dat met het project beoogd is."

Hoe kan een projectmanager met een administratieve achtergrond dat dan technisch beoordelen? "Door zich bijvoorbeeld bepaalde communicatievaardigheden eigen te maken. Een goede communicatie met de specialisten is van uitermate groot belang. Die hebben vaak een eigen invalshoek en probeer die te doorgronden. Dat kan door het stellen van de juiste vragen, maar ook door hen uit te dagen zelf voorbeelden van problemen te noemen die zich kunnen voordoen. Door hen op te dragen een lijstje te maken van mogelijke knelpunten. De kans dat een project volgens het meest optimistische scenario wordt afgerond is klein. Het is dus belangrijk om tijdens de voortgang van het proces de vinger aan de pols te houden, te blijven vragen of alles volgens plan verloopt. Niet als iemand die hinderlijk toetst, maar als facilitator."

Wat Schapink daarmee bedoelt: "Laat je rapporteren, houd de uitvoerders scherp, maar geef ze intussen de zekerheid dat ze tijdig bij je kunnen aankloppen als iets mis dreigt te gaan. Omdat ze weten dat je dan met ze

meedenkt en kan helpen de gereedschappen aan te reiken om bijvoorbeeld een tijdsachterstand in te lopen of een budgetoverschrijding zoveel mogelijk te beperken. Dat vraagt niet alleen administratieve of technische kennis, maar ook menselijke vaardigheden. Weten waar je gas moet geven en wanneer je op de rem moet trappen."

Schapink weet dat mensen vaak het meest hebben aan concrete voorbeelden.

"Daarom verheug ik me op de sessies waarin de deelnemers zelf vertellen over de projecten die zij hebben meegemaakt en de ervaringen die zij hebben opgedaan. Dat geeft niet alleen een inkijk in cijfers en regels, maar ook in de manier waarop in de praktijk bepaalde valkuilen vermeden kunnen worden.

Hard en soft controls voor auditors

Ron de Korte, Managing partner ACS, directeur van de post-initiële opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory van de Erasmus Universiteit

Verantwoording is van steeds groter belang. De roep om transparantie, verantwoording én het behalen van goede resultaten klinkt harder dan ooit tevoren. Van auditors wordt daarbij veel gevraagd. De tijd dat alleen naar de hard controls wordt gekeken ligt achter ons. Van een operational auditor wordt ook verlangd dat de zogenaamde soft controls in de scope van de audit worden betrokken.

Reden om Ron de Korte te vragen naar deze hard & soft controls en tips voor auditors.

Wat is het belang van een integrale audit van hard én soft controls?

“Naar ons idee zijn hard en soft controls niet eenduidig te definiëren en bovendien niet goed te scheiden. Geen van de vele definitiepogingen hebben tot een helder onderscheid geleid. Het gemak waarmee naleving van beheersmaatregelen is aan te tonen lijkt de basis te zijn van het onderscheid in hard en zacht, maar ook dat is een glijdende schaal. Veel organisatie-inrichtingsmaatregelen hebben tevens een beheerseffect en de maatregelen die vaak onder soft worden geschaard zijn veelal een randvoorwaarde voor de waarde van hard controls. Als je er even langer over nadenkt gaat het onderscheid mank en leidt het beperken van audit-aandacht tot één van beide, tot inzicht in maximaal de helft van wat we management control noemen. Dit inzicht heeft ons eens gebracht tot het schrijven van een artikel met de titel: ‘Soft controls: wie het begrijpt heeft niet goed nagedacht (Bos en De Korte 2008)’.

Ook daarin maken we ons sterk voor een andere scoping op het vlak van management control als auditobject dan gebaseerd op wat auditors en controllers reeds gewend zijn te onderzoeken.

Wat is de toegevoegde waarde van het auditen van houding en gedrag naast de gebruikelijke audits van informatie en processen?

Het beperken van de auditscope tot soft controls is misschien net zo onverstandig als de beperking tot hard controls. Verstandiger is te onderzoeken wat de belangrijke oorzaken zijn van de constatering dat beheersmaatregelen niet effect zijn, niet worden nageleefd of controles slechts worden verricht omdat ze door wetgeving of een toezichthouder zijn voorgeschreven.

Oorzaken daarvan zijn veelal:

- het management vindt het niet belangrijk (leiderschap, tone at the top),
- het past niet bij de werkwijze van medewerkers (afdelingscultuur),
- medewerkers weten niet waarom het voor de organisatie belangrijk is (communicatie),
- et cetera.

Uiteindelijk kom je alle onderdelen van management control tegen die auditors en controllers (wel belangrijk maar) oh zo lastig te onderzoeken vinden en (daarom?) soft controls noemen.

Welke do's en dont's uit de praktijk komt u vaak tegen?

De controller of auditor weet dat hij niet meer kan volstaan met het benoemen van die randvoorwaardelijke aspecten. Maar in plaats van hier deugdelijk onderzoek naar te doen, schiet hij nogal eens door in (ver)oordelende teksten: onvolwassen management, niet-in-control, slechte afdelingscultuur, gebrek aan communicatie,

Een positieve ontwikkeling is dat de tijd van alleen praten over soft controls over is en opdrachtgevers van auditors het belang van het onderzoeken van houding en gedrag onderkennen. Nog lang niet altijd hebben ze het

vertrouwen dat de controller en de auditor die daar jaren voorbij liep nu de meest geschikte onderzoeker is van dat deel van management control. Hij moet op dat vlak nog het vertrouwen winnen. Je daar gedegen voor opleiden is geen overbodige luxe.

Ook belangrijk is het inzicht dat bij auditors en controllers ontstaat als ze zich verdiepen in de social kant van management control, dat het oordelen over houding- en gedragsaspecten gemakkelijk een negatief effect heeft op het leereffect van managers. Wel effectief is het creëren van een spiegel op basis van deugdelijk onderzoek, in de vorm van een presentatie, verhalende rapportage of een gefaciliteerde groepsessie waarin medewerkers thematisch hun ervaringen en ideeën daarover delen. Er zijn zo veel alternatieven voor het oordelende rapport! Wel heeft elke rapportagevorm zijn eigen randvoorwaarden om effectief te kunnen bijdragen aan de beoogde verbeteringen van de management control.

Waarom is de aandacht voor gedragsaspecten zo belangrijk?

Jaar in jaar uit rapporteren dat weer niet alle beheersmaatregelen zijn nageleefd leidt niet tot verbeteringen. Je gelijk halen bij toezichthouders, 'commitment van de leiding' eisen en het afdwingen dat de lijst met aanbevelingen wordt afgewerkt kost veel negatieve energie en is een doodlopende weg. Onderken dat er redenen zijn voor de ontstane situatie. Dat het schort aan randvoorwaarden voor het effectief laten zijn van de beoogde beheersmaatregelen. Onderzoek wat maakt dat de organisatie op dit vlak moeilijk verder komt en vervolgens wat moet worden doorbroken. Negen van de tien keer kom je uit bij houding en gedragsaspecten, of zo je wil: soft controls."

Alle artikelen voortaan in uw inbox?

Zorg dat u het komende jaar geen interviews of
tips meer mist en meld u aan voor onze financiële
nieuwsbrief!

Aanmelden voor de
nieuwsbrief

Programmamanagement; een mooie vorm in de zoektocht naar flexibiliteit, wendbaarheid en agilty

Jo Bos, Zelfstandig professional en docent

Veel organisaties zijn in deze dynamische (VUCA-)tijden op zoek naar hoe ze beter kunnen aansluiten bij de beweging in de markt of de samenleving. Begrippen als 'de agile organisatie', 'de adaptieve (netwerk)organisatie' of 'organisatie 3.0' buitelen over elkaar heen in ontwikkelprogramma's. In al die organisaties is de vraag hoe de dynamiek van de omgeving vertaald kan worden in de werkorganisatie en sturing. Een belangrijk uitgangspunt is daarbij eigenlijk een aloude principe: hoe kun je de structuur volgend laten zijn op de uitdagingen waarvoor de organisatie staat. Of hoe kun je organiseren rond de opgaven waarvoor de organisatie staat. Flexibiliseren van werkstructuren is daarbij een onmisbaar element in ontwikkeling.



Ook het kunnen samenwerken is een absolute kerncompetentie voor de moderne organisatie. En daarbij horen nieuwe sturingsconcepten. Of zoals Wim Kuijken, Deltacommissaris het stelt: "Iedere grote ingreep gaat over de grenzen van organisaties heen en vraagt daarom een bepaalde vorm van metasturing" (Symposium "Metasturen in de Delta", op 9 april 2015).

De organisatie van de toekomst excelleert daarmee dus in aspecten als wendbaarheid, aansluiten op de vraag uit de markt of de maatschappelijke opgave, werken vanuit de ambitie, waarden, de kracht van verbinding, samenwerken en heldere doelen.

Door al deze bewegingen is het zoeken naar vernieuwde sturingsconcepten meer dan ooit belangrijk. Een starre "lijnorganisatie" mist de wendbaarheid en dynamiek om voorgaande bewegingen te faciliteren.

Geen wonder dat steeds meer organisatie de kracht van programmamanagement ontdekken. Programma's als tijdelijke sturingsstructuur voor samenhangende werkzaamheden (projecten, routines, improvisaties) die samen nodig zijn voor het realiseren van een uniek doel of set van doelen. Een sturingsvorm bovendien die bij uitstek geschikt is om een samenwerking tussen verschillende organisaties of organisatieonderdelen vorm te geven.

Een goed ingericht programma verbindt de stabiele en goed geformuleerde doelsturing, met de flexibiliteit en bewegelijkheid die nodig is om dat doel te bereiken. Daarmee volgt een goed georganiseerd programma de dynamiek van het moment zonder de doelen uit het oog te verliezen.

Maar het opzetten en laten werken van een programma gaat niet vanzelf. Een paar belangrijke lessen uit de praktijk:

- Het succes van een programma wordt niet op de eerste plaats bepaald door de structuur of inrichting, maar door de wil om met betrokken partijen samen te werken aan een gedeelde ambitie, vertaald naar een concreet doel. Dat vraagt aan voorkant veel investeren in die visie, het commitment daaraan en het formuleren van precieze doelen.
- Het bouwen van een goed programma kost tijd. Dat doe je meestal niet in een paar weken. Neem er dan ook de noodzakelijke tijd voor. En als opdrachtgever(s): geef er de tijd voor aan een (programma)team.
- Samenwerken gaat niet vanzelf. Ook een succesvolle samenwerkingsrelatie vraagt veel energie en investering. Investeren in elkaar leren kennen, in expliciet maken van ieders belangen en de vertaling daarvan naar de opgave.
- Zorg voor een goede programmaorganisatie en governance. Een

sturings- en besluitvormingsstructuur waarin de belangen en posities van de verschillende partijen is recht gedaan en die ook ruimte geeft aan het programmamanagement om zijn werk te doen.

Programmamanagement past bij uitstek bij de uitdagingen van deze tijd. Bij het verbinden van doelgerichtheid aan wendbaarheid. Bij het verbinden van focus aan flexibiliteit. Maar realiseer je ook dat programmamanagement een vak is met een eigen taal en eigen aanpak.

Een programma is veel meer dan een groot project en vraagt daarmee een andere manier van werken en andere aanpak. Neem dat uitgangspunt serieus en investeer daarin.

Creëer risicobewustzijn binnen uw organisatie! Waarom complimenten werken om mensen te motiveren

Marinus Rietdijk, Expert in gedragsverandering

We interviewen dr. Marius Rietdijk, expert in gedragsverandering over hoe je risicobewustzijn kunt bevorderen.

1. *Wat is de grootste uitdaging om risicobewustzijn te creëren onder collega's?*
2. *Je hebt een stappenplan ontwikkeld om (risico)gedrag te veranderen? Welke stappen zijn dat?*

Het specificeren van het wenselijke gedrag en het belonen als stapjes in de goede richting worden gezet.

Een eerste belangrijke stap is om te formuleren welk ander *risicogedrag* je wilt zien bij collega's. *Risicobewustzijn* is moeilijk te meten, laat staan waar te nemen. *Risicogedrag* is wel waarneembaar en meetbaar.

Voorbeelden van *risicogedrag* zijn roken, het niet dragen van veiligheidskleding en het doen van onwenselijke transacties.



Per situatie is het noodzakelijk te specificeren, bijvoorbeeld door compliance officers wat precies het wenselijke en onwenselijke gedrag is.

De volgende stappen om wenselijke risicovermijdende gedrag te versterken zijn:

1. Specificeren
2. Meten
3. ABC-analyse
4. Feedback
5. Doelstellen
6. Belonen

We kunnen niet in dit kort bestek op al deze stappen ingaan, die komen tijdens de opleiding aan de orde. Bij het meten wordt bijvoorbeeld bijgehouden hoeveel % van de mensen beveiligingssoftware heeft geïnstalleerd. Tijdens de ABC (Antecedent – Behavior-Consequence) - analyse bepalen we de belangrijkste antecedenten en consequenties die zowel het wenselijke gedrag (beveiligingssoftware installeren) als het onwenselijke gedrag (niet installeren van beveiligingssoftware) verklaren. Door de metingen terug te koppelen (Feedbackfase), doelen te stellen voor het omhoog krijgen van het percentage medewerkers dat beveiligingssoftware heeft geïnstalleerd en het belonen van het behalen van subdoelen wordt de kans op daadwerkelijke gedragsverandering geoptimaliseerd.

Belonen is de belangrijkste stap. Mensen veranderen alleen hun gedrag als dit voor hen voordeel oplevert. Vergeet daarbij vooral niet dat het vieren van groepsprestaties, waardering en complimenten meestal beter werken dan bonussen omdat deze tijdens of direct na de prestatie kunnen worden gegeven.

Controllers moeten aandacht vragen voor prijsbeleid

Pol Vanaerde, Pricing consultant en oprichter van het European Pricing Platform

Te vaak is het prijsbeleid een ondergeschoven kindje binnen veel bedrijven. Onterecht en een gemiste kans, vindt Pol Vanaerde is een pricing consultant en oprichter van het European Pricing Platform, een kennisplatform voor pricing en winst optimalisatie in Europa.



„Het is nog een relatief jonge discipline en van oudsher is het prijsbeleid versnipperd over tal van afdelingen: sales, marketing, product management en general management.” In de praktijk is het volgens Vanaerde de salesafdeling die de meeste prijsbeslissingen neemt. „Op dit level zijn er meestal vrij grote prijsbanden, het verschil tussen prijzen bij diverse klanten, binnen de Europese markt die de grote risico's met zich meebrengen. Daarnaast worden de prijzen vaak cost-plus of marktgericht gezet, wat voor de toegevoegde waarde producten niet altijd de meest optimale prijs is. Tenslotte hanteert men op dit level vaak een niet gesegmenteerde aanpak, waardoor portfolio optimalisatie vaak leidt tot marge-verhoging. De juiste producten aan de juiste klanten verkopen, in plaats van hetzelfde product voor het dezelfde prijs aan wie dan ook verkopen.”

Voor bedrijven die vanuit deze positie beginnen met een nieuw prijsbeleid, kunnen volgens Vanaerde met een paar aanpassingen al hun marges al snel verbeteren. „Dat is het laaghangend fruit in pricing. Noem het maar pricing als project.

Maar daarmee is de organisatie er nog niet. De volgende stap is minder eenvoudig. „Hoe gaan we de waarde vasthouden in een ‘value based pricing strategy?’” Hiervoor moet meer gebeuren.

De neuzen bij marketing, sales en finance moeten dezelfde kant op. „Er is voor een value based strategy immers nood aan differentiërende waardecreatie, product/segment management), waarde-communicatie, waarde verkopen. Dit vereist een inspirerend leiderschap. Hij of zij moet een dergelijke verandering in de organisatie bewerkstelligen. Daarop is ons Certified Pricing Manager program level 3 gebaseerd. De pricing talenten laten leren, discussiëren en reflecteren hoe deze verandering voor elkaar te krijgen.

Hoe belangrijk is pricing voor business controllers?

„Pricing is één van de belangrijkste waarde-creatoren voor bedrijven (én de aandeelhouders). Pricing is een fact based functie die vertrekt vanuit een optimale monitoring (geen controle) van de prijzen en netto marges. Daar ligt een belangrijke rol voor de business controllers : lever de juiste, integere, data waarbij de juiste vragen kunnen gesteld worden zodat kan begrepen worden wat er gebeurt (inzake prijzen/marges) en waarom. Dit is het vertrekpunt : integere marge en prijsinformatie waar iedereen het mee eens is. Van daaruit kunnen er verbeter projecten gestart worden.”

Wat is uw advies op het gebied van prijsbeleid aan deze controllers?

„Verbind je met de pricing verantwoordelijken en lever hen de juiste, integere, data zodat de juiste vragen kunnen gesteld worden in de organisatie. Controllers kunnen aandacht voor pricing vragen. En het goede nieuws is dat controllers meteen snel in contact komen met de echte discussies die geleverd worden binnen de commerciële organisatie, en IN business komen”

Als Business Controller moet je tussen verschillende niveaus kunnen schakelen

Bart Jansen, Business Controller bij Forensische Zorgspecialisten

Regelmatig nemen we een kijkje in de keuken van een Business Controller. Welke rol vervult de Business Controller in de betreffende organisatie, welke vaardigheden zijn belangrijk, hoe ziet hij/zij de toekomst en welke tip heeft hij/zij voor Business Controllers?

Wat is de plaats van de Business Controller binnen de financiële functie?

De Business Controller valt bij de Forensische Zorgspecialisten hiërarchisch onder de directeur Finance & Control. Daarnaast is er een sterke functionele lijn met de directie van de resultaat verantwoordelijke eenheden.

Hoe kan de Business Controller bijdragen aan het strategisch management van de organisatie?

Ik ondersteun het lijnmanagement (directie en locatiemanagement van de RVE's) met name op tactisch en operationeel niveau. Bij relevante zaken neem ik deel aan het MT-overleg, strategische beslissingen worden genomen op directieteamniveau (DT-overleg). Van groot belang is het ontwerp en de uitvoering van het management control systeem; worden de bedachte strategieën vanuit het DT behaald? Daarnaast is het voor de Business Controller vooral van belang in de dagelijkse gang van zaken een signalerende rol op zich te nemen. Welke onderwerpen op operationeel niveau hebben een impact op de strategie en sluiten daarbij aan.

En vice versa: welke externe ontwikkelingen hebben mogelijk impact op de uitvoering van de wet- en regelgeving. Zijn de kansen en bedreigingen in beeld en hoe geven wij hier handen en voeten aan?



Welke vaardigheden zijn belangrijk voor een Business Controller?

Belangrijke vaardigheden van de Business Controller zijn, zoals het tegenwoordig mooi omschreven wordt, te zoeken in de "soft skills". De Business Controller is een ambivalente positie. Aan de ene kant de "waakhond", aan de andere kant de "business partner" van directie en management. Naast alle bekende vaardigheden (zoals proactief en analytisch zijn) voor een Business Controller, is het voor mij van groot belang gevoel te hebben voor de verschillende verhoudingen in een organisatie, de processen rondom de patiëntenzorg en het behartigen van de organisatiebelangen vanuit de control oogpunt/functie. Je moet tussen verschillende niveaus kunnen schakelen; dat vereist sterke communicatieve vaardigheden. Een mooi voorbeeld vind ik zelf de uitspraak van Professor Victor Maas, dat de "*controllers een beetje als psycholoog moeten gaan denken*". Controllers kunnen pas goed functioneren als zij zich bewust zijn van de manier waarop managers bedrijfseconomische beslissingen nemen. De niet-financiële prikkels zijn minstens zo belangrijk als de financiële prikkels.

Hoe ziet u de toekomst van de Business Controller?

De functie van (Business) Controller is de afgelopen jaren sterk veranderd, er zijn bibliotheken vol over geschreven. Een goede omschrijving vind ik zelf: "van rekenaars naar business partner". Enige tijd geleden was de HEAD (tevens de controller) met name bezig met het afleggen van financiële verantwoording.

De veranderende rol van de Business Controller is inherent aan de turbulente (zorg)markt. De overgang naar prestatiebekostiging en de daarbij komende complexe wet- en regelgeving, de transities, de processen die op elkaar aan moeten sluiten, de koppeling met de ICT-systemen, het verzamelen van gegevens en zorgen voor begrijpbare managementinformatie (BI-tool) zijn een kleine greep van onderwerpen die impact hebben op de functie als Business Controller. De komende jaren zal deze functie nog meer groeien naar de rol van adviseur voor directie en management.

Wat is uw belangrijkste tip voor toekomstige Business Controllers?

Ik vind het altijd belangrijk om vooraf bij zaken betrokken te worden. Het liefst zit ik aan de "ontwerptafel". We zijn immers het financiële geweten voor veel mensen en word je pas bij zaken betrokken als er euro's in het verhaal voorkomen (de rekenaars). Ik vind dat je de toegevoegde waarde van een Business Controller juist aan het begin ligt van... en niet pas bij het eind. Dus eigenlijk zoals bij bovenstaande vraag omschreven je toegevoegde waarde als business partner laten zien aan de organisatie.

Risicomanagement: 3 Tips & Tricks

Martin van Staveren, Risicobureau VSRM, kerndocent Risicomanagement, Universiteit Twente

Met risico's heeft elke organisatie te maken. Ze kunnen de organisatiedoelen danig in de weg zitten. Bij veel overheden en non-profit organisaties staat risicomanagement dan ook hoog op de agenda. Enerzijds vanwege regelgeving en vanuit de toezichthouders. Anderzijds in toenemende mate ook vanuit de organisaties zelf, om de vaak ambitieuze beleidsdoelen te helpen realiseren.

Hoe in de dagelijkse praktijk van organisaties met risico's wordt omgegaan verschilt enorm. Er wordt van weggekeken, of er wordt geprobeerd ze met dichtgetimmerde regelgeving te beheersen. Het eerste is struisvogelgedrag, het laatste geeft slechts de illusie van zekerheid.



Gelukkig kan het ook anders, door risicogestuurd te gaan werken. Hierbij kijk je de realiteit van onzekerheid diep in de ogen en maak je op basis daarvan scherpe keuzes. Hieronder vindt u 3 simpele tips & trick om effectiever om te gaan met risico's.

1. Pak het eenvoudig aan

Er zijn tientallen benaderingen en modellen voor het managen van risico's in omloop. In feite komen ze allemaal op hetzelfde neer: wat zijn de risico's die je doelen bedreigen, hoe groot zijn ze, wat ga je er aan doen en werkt dat? Risicogestuurd werken is dergelijke vragen vanuit de bestaande werkprocessen expliciet beantwoorden en waar nodig actie ondernemen.

Soms is bewust niets doen overigens een prima optie.

2. Ga uit van doelen

Een risico kan je zien als het effect van onzekerheid op doelen. Dat kunnen je persoonlijke werkdoelen zijn, doelen van je afdeling of organisatie-brede doelen. Zonder doelen heb je dus geen risico's, en ben je doelloos bezig... Weinig organisaties houden dat lang vol. Heldere doelen op elk niveau in de organisatie zijn dus het startpunt voor het effectief kunnen omgaan met risico's. Af en toe doelen bijstellen hoort daar ook bij.

3. Kijk verder dan louter de financiële effecten

Optredende risico's kosten niet alleen geld, bijvoorbeeld voor het compenseren van schade of de uitloop van een project. Soms is de gezondheid van medewerkers of burgers in het geding. Niet zelden geeft een optredend risico de reputatie van een organisatie een forse deuk. Denk aan aftredende bestuurders, toezichthouders of wethouders en het bijbehorende rumoer. Houdt daarom rekening met meerdere effecten bij het omgaan met risico's.

Over welke vaardigheden moet een Business controller beschikken?

Frank van Ormondt, Directeur van Frank van Ormondt Advies en Educatie & Anna de Boer, Directeur Effective Change

Er wordt van controllers al jaren veel gevraagd. Ze moeten niet alleen financieel inhoudelijk zijn maar ook adviseur en coach van het nietfinanciële management. De nieuwe rol van de controller verschuift dus steeds meer naar business partner. Welke belangrijke stappen moet u daarvoor zetten? En over welke competenties dient een goede business partner te beschikken?



Frank van Ormondt

Wat is, vanuit uw vakgebied 'strategie' bekeken, de belangrijkste stap die een controller moet zetten om een business partner te worden?

"Een belangrijke stap die je als controller moet zetten is het leveren van een bijdrage aan het strategisch management van de organisatie. Om dat te doen moet de controller kennis hebben van zaken als: scenarioplanning, waardecreatie, businessmodel en waardepropositie, maar ook inzicht hebben in hoe een businessplan opgesteld moet worden."

Over welke competenties moet een strategische business partner beschikken?

"De controller moet vaardigheden ontwikkelen om in te kunnen schatten wanneer er welke informatie aangeleverd moet worden. Hij/zij moet in kunnen schatten wanneer er een berekend risico genomen moet worden of wanneer er een balans moet worden gevonden tussen een vakinhoudelijk deeladvies en een beslissing over het geheel. Belangrijke competenties daarbij zijn: klantoriëntatie, ondernemerschap, helikopterview, flexibiliteit en teamspirit."

Hoe ziet de toekomst van de (functie van de) business controller eruit?

"Wanneer een controller in de toekomst een stap wil gaan zetten naar CFO zal er naast de vakinhoudelijke kennis ook een grote mate van bedrijfskundig inzicht nodig zijn en een minimale hoeveelheid leiderschapsvaardigheden."

Anna de Boer

Effectief Beïnvloeden en soft skills

"Je wilt invloed uitoefenen, gehoord worden, je expertise erkend weten. Voor iedereen belangrijk, ook voor Business Controllers. Omdat juist zij de CEO's van deze wereld moeten overtuigen van de juistheid van hun analyses en prognoses.

En dat schijnt niet altijd gemakkelijk te zijn, volgens getuigenissen van beide partijen! Het lijkt wel alsof de financiële mensen een andere taal spreken, of zijn het juist de CEO's die op een andere golflengte opereren? Vast wel, en daarom een goede reden om de klassieke communicatiekloof tussen specialisten en management te verkennen en te overbruggen met de zogenaamde soft skills.

Tijdens de workshop Effectief Beïnvloeden tijdens de Business Controllersopleiding zult u ervaren hoe en in welke mate mensen van elkaar verschillen. En hoe je verbaal en non-verbaal kunt afstemmen op andere

belevingswerelden.

Voor Business Controllers, en voor de toekomstige CFO is het van cruciaal belang om de mindsets van de CEO te leren kennen. Pro-actief denken en handelen, toekomst gericht zijn, de grote lijnen uitzetten, zijn begrippen die de wereld van de ondernemers representeren.

Als business controller ben je juist bezig om de risico's te calculeren en die voldoende in te dekken, en heb je dus een andere mindset, een andere zorg.

Om je boodschap over te brengen aan de andere partij is het echter belangrijk om de taal van die andere partij te spreken, en jouw boodschap zodanig over te brengen dat de ander het begrijpt, zodat er een sfeer van samenwerking ontstaat, van synergie."

Controllers in de publieke sector: wat gebeurt er?

Hans Bossert, , Onafhankelijk adviseur en hoogleraar aan de Universiteit Stellenbosch - School of Public Leadership, Zuid-Afrika

De maatschappelijke opgave is terug op de plek waar het hoort. Overheidsorganisaties moeten sturen op dat waar ze ooit voor bedoeld zijn: de maatschappelijke opgaven. Het creëren van maatschappelijke meerwaarde en sturen op effecten staan steeds meer centraal. Leiderschap en beleid moet gericht zijn op "effect denken".



Er is veel kritiek op NPM. De tijden van "New Public Management" (NPM) zijn voorbij. "New Public Management" is "Old Public Management". Wat betekent dat dan voor controllers in de sector? NPM heeft ertoe geleid dat het 'eigen belang', zowel van organisaties als van managers,

in vele overheidsorganisaties sterk voorop is komen te staan. Maar ondanks dat is NPM nog steeds goed zichtbaar in de vigerende coördinatievormen, organisatiestructuren, besturingsarrangementen en besturingsinstrumenten. New Public Management heeft een aantal kenmerken. De belangrijkste zijn: een ontvlechting van overheden in publieke en (semi) private organisaties gericht op productie en dienstverlening; marktwerking, contractering en kostenbewustzijn; het overnemen van de managementstijlen uit de private sector; het streven naar zowel efficiency en flexibiliteit; en het implementeren van 'accountability'-systemen. Dat gaat veranderen.

De ontwikkeling van controlling is sterk verbonden geweest met de ontwikkeling van NPM. Controllers zijn bij uitstek degenen die de economische rationaliteit van de bedrijfsvoering moeten bewaken. Zij doen dat in principe door vanuit een tegenrol ten opzichte van het uitvoerend

management een bijdrage te leveren aan het ontwerp, de inrichting en de werking van het management control systeem. Alles denkende vanuit het beginsel van de economische rationaliteit. Dat is echter in veel organisaties uit de publieke sector slechts één belangrijke waarde.

Veel overheids- en semi-overheidsorganisaties streven ook een andere waarde na, namelijk maatschappelijke waarden. Anders dan bij veel organisaties uit het bedrijfsleven is in de publieke sector niet één van deze waarden dominant: de economische waarde wint het niet van de maatschappelijke waarde en vice versa. Vaak worden deze waarden als 'strijdend' of concurrerend met elkaar ervaren; managers in de publieke sector ervaren hun organisaties als tweeslachtig. Leiderschap in de publieke sector moet daarom sturen op maatschappelijke doelen en bestuurlijke resultaten. Leiderschap moet 'tweebenig' worden.

Zonder enige overdrijving kan gesteld worden dat controllership een professie is. Bij een verschuiving naar sturing op maatschappelijke waarden worden de meer unieke controlprocessen belangrijk voor de controller, waarbij inzicht en vakmanschap voorop staan.

Goede management-informatievoorziening is cruciaal voor de besturing. Informatie over maatschappelijke resultaten is vaak subjectief en vatbaar voor diverse interpretaties.

Controlling is de verbindende schakel om tot betekenisvolle informatie te komen. De controllers geven betekenis aan de aangeleverde gegevens. Zij duiden en verklaren omstandigheden en beoordelen of het afwegingsproces bij (strategische) beslissingen wel van voldoende kwaliteit is geweest.



Een grotere oriëntatie op maatschappelijke waarden leidt tot andere rollen en taken van de controller. Effectiviteit van de organisatie wordt belangrijker in plaats van efficiency. De rol en taken zoals die vanuit controlling worden uitgevoerd zijn dan niet langer in vaste regels te vatten, omdat de uitvoering hiervan per onderwerp en situatie verschillend kan zijn.

Dat alles leidt tot een spiraal aan veranderingen in overheidsorganisaties, leiderschap/management en voor de controller.

Het realiseren van maatschappelijke doelen en waarden vergt sturing op resultaten die moeten worden gegenereerd door het vakmanschap van de 'professional'. Deze 'professional' heeft daarvoor een eigen afgebakende professionele ruimte nodig. Vanuit organisatieperspectief betekent dat loslaten en vertrouwen.

Dit uitgangspunt van sturing heeft direct gevolgen voor controllers. Naast de zogeheten 'hard controls' zal de sturing ook 'soft controls' moeten gaan omvatten. Traditionele 'hard controls' worden vaak als een harnas gevoeld en als niet-constructief. Zij zijn vaak belemmerend voor de 'professional'. De professional werkt met exploratieve bedrijfsprocessen, die niet altijd repeterend zijn en kunnen veranderen naar inzicht van de vakman. 'Soft controls' worden gedefinieerd als: 'een breed scala gedragsbeïnvloedende maatregelen dat zich richt op de motivatie en ambities van medewerkers en leidinggevenden ten behoeve van het realiseren van organisatiedoelen'. 'Soft controls' kunnen een significante positieve invloed op het realiseren van maatschappelijke waarden hebben. Met 'soft controls' kan de professionele ruimte een adequate plek krijgen en daarmee de sturing effectiever maken. Kennen en herkennen van de richting van de organisatie is erg belangrijk.

Dit alles vraagt van controllers dat zij middenin de praktijk van alledag moeten staan en toch een kritische afstand ten opzichte van het uitvoerend management moeten bewaren. Afstand in mentale en virtuele zin. Naar verwachting zal de ontwikkeling van meer oriëntatie op maatschappelijke waarden hebben, Bovendien zal toekomstig controlling in toenemende mate een externe component hebben.

Controllership in de publieke sector zal op een moderne wijze moeten worden ingericht met oog voor maatschappelijke waarden in balans met economische resultaten.

Alle artikelen voortaan in uw inbox?

Zorg dat u het komende jaar geen interviews of
tips meer mist en meld u aan voor onze financiële
nieuwsbrief!

Aanmelden voor de
nieuwsbrief

Te weinig oog voor effectiviteit in controlling

Ross Paterson en Bart Vermaas, Consultants van CFO Partners

Uit onderzoek van CFO partners is gebleken dat financiële topmannen te weinig aandacht besteden aan de effectiviteit van hun controllers. Ook het verbeteren hiervan verdient meer aandacht. Van strategie is, bij de meeste onderzochte ondernemingen, geen sprake.



Maar wat is effectiviteit nu precies? En hoe verbeter je dit? Op basis van een tiental factoren bekeek CFO partners wat de invloed was op het realiseren van effectiviteit. Deze factoren zijn onder te verdelen in 3 groepen.

Kwaliteit van de MI:

1. Niet-financiële KPI's beschikbaar
2. Leading KPI's in gebruik
3. Oorzaak-en-gevolg relaties van KPI zijn expliciet **Competenties van controllers:**
4. Controllers zijn assertief, kritisch en onafhankelijk
5. Controllers zijn teamspelers
6. Controllers hebben de vereiste kennis
7. Specifieke competentieprofielen zijn in gebruik **Organisatie van finance:**
8. Business en financial controller zijn aparte rollen
9. Finance is een "one-stop-shop" van MI
10. Er is formele en duale beoordeling van controllers

Hierbij werd de focus gelegd op de inhoudelijke kwaliteit van de managementinformatie, de competenties van de controllers en de organisatie van finance. Naast deze factoren werden door de geïnterviewden uiteraard ook andere factoren naar voren gebracht, waaronder:

- Managementstijl
- Technologie
- De rol van het samenspel van CEO en CFO
- Bedrijfscultuur

Deze zijn, uit praktische overwegingen, in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Benieuwd naar de resultaten?

[Bekijk het artikel](#)

Het spanningsveld van de riskmanager

René van Beekum, Directeur Roboro

Binnen organisaties groeit het besef dat meer aandacht besteed moet worden aan risicomanagement. Dat geldt voor commerciële bedrijven, non-profit organisaties en overheden. Alleen ontbreekt vaak de kennis om de risico's te identificeren en te analyseren, laat staan die te beheersen.

"Daarvoor is in de eerste plaats noodzakelijk dat anders dan nu vaak het geval is aangekeken wordt tegen het fenomeen risk management", zegt René van Beekum. "Het belang van goed risicomanagement wordt breed erkent, maar aan de manier waarop dat binnen een organisatie geïmplementeerd wordt, schort dikwijls nog het nodige."



Van Beekum heeft recht van spreken. Hij stond aan de wieg van de inbedding van risk management bij DSM en deed op dat gebied ook ervaring op in de wereld van woningcorporaties.

Daarnaast doceert hij aan de Universiteiten van Maastricht en Tilburg. "Bij DSM bijvoorbeeld moest de

riskmanager aanvankelijk rapporteren aan de financieel directeur. Die lijn zie je bij veel bedrijven, maar risicomanagement is veel meer dan het ordenen van cijfers of het analyseren van financiële risico's en moet daarom uit de financiële hoek getrokken worden. Als riskmanager ben je niet het verlengde van de accountant of de controller. Een organisatie loopt risico's op veel meer terreinen."

Bij overheidslichamen is dat anders georganiseerd, maar ook daar geldt dat risk management te beperkt wordt gezien. "Daar valt mij op dat het teveel compliance gericht is. Het voldoen aan de regels is echter nog geen garantie dat je als organisatie de risico's onder controle hebt."

Succesvol een traject opzetten

Hoe moet je dan wel succesvol een traject opzetten? "Door het ontwikkelen en implementeren van standaard processen." Een kort antwoord van Van Beekum, maar daar blijkt een hele wereld achter schuil te gaan. "Tijdens mijn cursussen laat ik zien hoe belangrijk standaardisatie is, maar ook dat processen flexibel moeten zijn. Op het eerste gezicht lijkt dat in tegenspraak met elkaar te zijn, maar alle deelnemers herkennen de praktijk dat elke afdeling in een bedrijf of andere organisatie van mening is uniek te zijn en als het ware een 'eigen risicobeoordeling' verdient. Natuurlijk hebben afdelingen inderdaad een eigen taakopdracht, worden zij gehouden aan het behalen van bepaalde targets en zullen zij het argument hanteren dat zij niet meer afgerekend kunnen worden op hun resultaat als zij door standaard processen voor de voeten worden gelopen. Maar daar staat tegenover dat vooral in grotere organisaties de processen zo complex zijn dat je die niet per afdeling kunt managen. Het ligt voor de hand dat het niet efficiënt is om elke keer het wiel te moeten uitvinden, maar ook zijn de risico's waar een volledige organisatie aan bloot staat méér dan de optelsom van de risico's per afdeling en ook van een andere orde. De riskmanager zal moeten opereren binnen dat spanningsveld. Hij zal de autonomie van de afdelingen zoveel mogelijk moeten respecteren zonder de standaarden van zijn processen geweld aan te doen."

Dat vraagt het nodige van alle medewerkers binnen een organisatie. "Dat is zonder meer waar. Zeg maar dat daarvoor een cultuuromslag nodig is, maar die is echt nodig. Ikzelf toon die noodzaak graag aan door managers uit te dagen door ze te laten denken vanuit wat ik 'inherent risk' noem." Dat vraagt om een nadere uitleg.

"Daarmee vraag ik om in kaart te brengen wat het bruto risico zou zijn. Kijk, elke organisatie heeft op ad hoc basis de nodige controls ingebouwd om risico's op te vangen. Er zijn budgetten, procedures, verzekeringen. Maar hoe moeten de risico's beoordeeld worden als die er niet zouden zijn? Het blijkt heel moeilijk te zijn vanuit dat uitgangspunt te redeneren. Toch is dat nodig, al is het alleen om duidelijk te maken dat met de genomen incidentele maatregelen het risico niet tot nihil is gereduceerd. En vaak hebben managers dat niet reële beeld wel, al komt dat niet spontaan "

Redeneren vanuit strategische risico's

René van Beekum ziet in de praktijk dat teveel gekeken wordt naar incidenten die zich kunnen voordoen of hebben voorgedaan. "Beter is het om vanuit strategische risico's te redeneren en daarbij de hele bedrijfsvoering te betrekken. Wat kan er allemaal gebeuren, welke aansprakelijkheden lopen we. Er zijn 'tools' voor nodig om in beeld te brengen welke risico's nog wel aanvaardbaar zijn en welke niet. Gereedschappen en procedures die voor alle segmenten binnen de organisatie toegepast kunnen worden. Wat heb je aan de goedkeurende verklaring van de accountant als in de balans de derivaten van een woningcorporatie niet zijn meegenomen en de accountant die vervolgens buiten scope plaatst?"

Risicomanagement in één cijfer

Ronald van de Langenberg, Oprichter en directeur van InAudit B.V.

Of we het leuk vinden of niet, ons gedrag wordt meer beïnvloed door cijfers dan we geneigd zijn toe te geven. Vooral als cijfers eenvoudig en simplistisch zijn. Een 7,4 op het rapport lijkt meer inzicht te geven dan een "goed". Dezelfde vereenvoudiging treedt op bij het lezen van jaarcijfers. Alle headline berichten gaan over het winstcijfer, wellicht over de ontwikkeling van de omzet, maar dat is nauwelijks het hele verhaal. Ondanks de beperkingen van een enkel getal hebben we als mens meer gevoel van 'grip' op simplificerende cijfers dan op begrippen als 'goed', 'voldoende' of 'matig'. Het kwantificeren van risico's heeft ook toegevoegde waarde voor de risk manager. Zo kan het bijvoorbeeld de communicatie verbeteren en managers beter in staat stellen om bewust om te gaan met risico's.

Een centraal begrip in het Solvency II raamwerk dat nu wordt ingevoerd bij verzekeraars is de SCR, ofwel het kapitaalvereiste. Ook dit is een getal waarop gestuurd kan worden. Sterker nog, de risicomanagement functie krijgt tal van verantwoordelijkheden



toegeschoven, waarvoor cijfermatige affiniteit wordt vereist. Dit gaat het beroep van risk manager een stuk uitdagender maken!

Kapitaalvereiste als reflectie van risico's

Onder Solvency II wordt het kapitaalvereiste niet langer bepaald door de omvang van de premie-omzet maar door de risico's die de verzekeraar loopt. Daarbij gaat het in beginsel om *alle* risico's, en niet alleen om het volume aan premies en voorzieningen. Ook risico's die samenhangen met beleggingen (marktrisico's), tegenpartijrisico's en operationele risico's zijn hierbij van belang. Voor de meeste risico's zijn er duidelijke, soms complexe, rekenregels vastgesteld om de risico's te kwantificeren. Alleen voor operationele risico's zijn deze niet nader uitgewerkt.

Hiervoor wordt nog teruggevallen op de vroegere omvang als benadering. Door het kwantificeren van risico's biedt het kapitaalvereiste een eerste indruk van de risico's die de verzekeraar loopt. Ook kan van jaar tot jaar worden beoordeeld of de risico's zijn toegenomen of afgenomen.

Risk management is (ook) kwantitatief

Het risk management systeem van een verzekeraar moet volgens de Solvency II richtlijnen in elk geval de volgende zes gebieden bestrijken: (1) verzekeringsverplichtingen, (2) asset-liability management, (3) beleggingen, (4) liquiditeits- en concentratierisico, (5) herverzekering en (6) operationele risico's. Vijf van deze zes aandachtsgebieden lenen zich voor kwantitatieve analyses. De risk manager van een verzekeraar zal zich daarom niet langer kunnen beperken tot het beheersen van operationele risico's, ook de financiële risico's zullen nadrukkelijk aandacht moeten krijgen.

Zonder risico geen rendement

Risico's en rendementen zijn twee zijden van dezelfde medaille. Ze kunnen bijna niet zonder elkaar. Dat is ook de reden dat de uiteindelijke besluitvorming omtrent de risicobereidheid op onderdelen veelal "Chefsache" is. Door verschillende opties goed te analyseren en te kwantificeren kan de risk manager de bestuurder ondersteunen in het maken van keuzes waarbij de optimale keuze wordt gemaakt tussen meer en minder risicovolle opties.

Tot slot

Solvency II maakt risico's kwantitatief. Uiteraard heeft dit zijn beperkingen, maar dat geldt ook voor vele andere cijfers die we erg belangrijk zijn gaan vinden. De vertaling van risico's in kapitaaleisen geeft het management van een verzekeraar een sterke incentive om risico's beter te gaan beheersen en bewuste keuzes te maken in welke risico's de verzekeraar kiest. De risk manager is niet langer alleen de persoon die "pas op !" roept, maar ook een klankbord voor strategische beslissingen. Het werk van de risk manager gaat er in elk geval interessanter op worden!

Dilemma's in de groei naar professioneel procesmanagement

Dave Stam, Werkzaam bij Bisnez Management als adviseur

De professionalisering van procesmanagement blijkt in de praktijk vaak een lang en moeizaam traject, dat dilemma's met zich meebrengt die om een oplossing vragen. Daarover gaat dit artikel.

Inleiding

De eerste piramide ooit gebouwd, die van Djoser, bestond uit een aantal op elkaar gestapelde blokvormen. De Egyptische architecten uit die tijd hebben het ontwerp van deze piramide steeds meer geperfectioneerd tot zij in staat waren om een perfect driehoekig gevormde piramide, tegenwoordig



bekend als de piramide van Cheops, te bouwen. De realisatie van de piramide van Cheops is niet zonder slag of stoot tot stand gegaan. Sinds de bouw van de trappiramide van Djoser heeft het meer dan 300 jaar geduurd voordat de Egyptische architecten in staat waren de piramide van Cheops, nu een van zeven klassieke wereldwonderen, te bouwen.

De ontwikkeling die de Egyptische bouw heeft doorgemaakt van de piramide van Doser tot aan de piramide van Cheops vertoont gelijkenissen met de professionalisering van procesmanagement. Organisaties hebben een bepaalde ambitie ten aanzien van het procesmanagement en zetten diverse initiatieven in gang om deze ambitie met zo min mogelijk resources in zo'n kort mogelijke tijd te realiseren.

Gedurende deze groei van procesmanagement wordt de organisatie, afhankelijk van haar ambitieniveau, geconfronteerd met een aantal vraagstukken. Net als bij de Egyptenaren bepaalt de wijze waarop de organisatie omgaat met deze vraagstukken de tijd en resources die benodigd zijn om het gewenste ambitieniveau in procesmanagement te realiseren.

Met het professionaliseren van procesmanagement beoogt een organisatie haar mate van toekomstrobuustheid te vergroten om de door de omgeving opgelegde flexibiliteit te verkrijgen. Het realiseren van de gewenste ambitie moet zo snel mogelijk en met zo min mogelijk resources gebeuren, in tegenstelling tot de oude Egyptenaren die er ruim 300 jaar over hebben gedaan om hun ambitieniveau te realiseren. Dit artikel biedt enkele ervaringen, die bij diverse grote en middelgrote organisaties zijn opgedaan.

De groei in procesmanagement

Process Management is het integraal managen van processen van de organisatie, met als doel de gedefinieerde performance conform de gestelde kwaliteitseisen te realiseren, waarbij gebruik wordt gemaakt van ICT-ondersteuning. Met het professionaliseren van het procesmanagement probeert het management meer flexibiliteit te verkrijgen in de bedrijfsvoering. De mate van flexibiliteit die een organisatie moet hebben wordt opgelegd door de omgeving. Omgevingen die heel dynamisch zijn vereisen een professioneler procesmanagement dan omgevingen die veranderen.

Afhankelijk van de dynamiek van de omgeving onderscheiden we **vijf fasen in procesmanagement**. Hierbij geldt: hoe dynamischer de omgeving hoe professioneler het procesmanagement.

1. Ad hoc procesmanagement: een fase waarin binnen de organisatie nog geen sprake is van procesmanagement.
2. Decentraal procesmanagement: procesmanagement wordt op het niveau van de afdelingen binnen de organisatie georganiseerd.
3. Centraal procesmanagement: waarin de processturing op procesketens gaat plaatsvinden door proceseigenaren.
4. Optimaliserend procesmanagement: waarin procesmanagement de

proceseigenaar in staat stelt om snel in te grijpen in het proces en noodzakelijke acties in gang te zetten.

5. Innoverend procesmanagement: een fase waarin processen en systemen direct kunnen worden aangepast en kunnen worden geïmplementeerd.

Het is aan het management om gegeven de dynamiek van de omgeving de ambitie ten aanzien van procesmanagement te bepalen en de nodige verandertrajecten in gang te zetten.

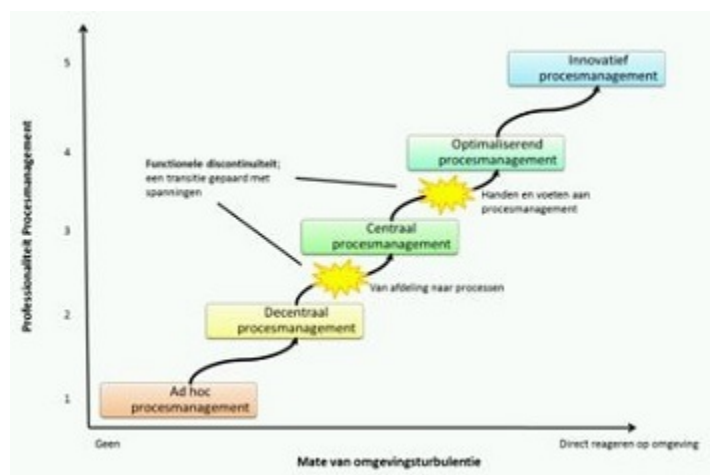
Met name organisaties die een ambitie hebben die verder reikt dan een fase van optimaliserend procesmanagement, worden geconfronteerd met een aantal dilemma's als gevolg van de herpositionering van het procesmanagement. In deze situatie wordt de organisatie geconfronteerd met een 'functionele discontinuïteit', waarbij de dienstverlening als het ware wordt onderbroken door de herpositionering van het procesmanagement.

Functionele discontinuïteit treedt op als de sturing binnen de afdeling kantelt van afdelingen naar bedrijfsprocessen.

Een tweede fase van functionele discontinuïteit treedt op als er 'handen en voeten' worden gegeven aan het procesmanagement. De proceseigenaar wordt in deze fase in staat gesteld om zelfstandig door middel van business services en rules management in te grijpen in het bedrijfsproces.

Kanteling van afdeling naar processen

Een eerste periode van functionele discontinuïteit doet zich voor als de sturing in de organisatie kantelt van sturing op afdelingen door de lijnmanager naar sturing op bedrijfsprocessen door de proceseigenaar. Hierbij wordt de organisatie geconfronteerd met de volgende dilemma's.



1. Verschuiving verantwoordelijkheid aansturing bedrijfsprocessen

Doordat de scope van de organisatie in de sturing en beheersing van

processen kantelt van de afdeling naar bedrijfsprocessen over (vaak) meerdere afdelingen, ontstaan er spanningen tussen de lijnmanager en de nieuwe rol van proceseigenaar. De lijnmanager ziet taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de sturing en beheersing van de processen verschuiven naar de rol van proceseigenaar. Hierdoor ontstaat een situatie waarin zowel de proceseigenaar als de afdelingsmanager op zoek zijn naar de juiste invulling van hun rol in de sturing en de beheersing van de processen van de organisatie.

De organisatie moet hierbij een keus maken welke verantwoordelijkheden in het richten, inrichten, verrichten en evalueren van de bedrijfsprocessen vallen onder de verantwoordelijkheid van het topmanagement, de proceseigenaar en de lijnmanager. In de praktijk blijkt dat de proceseigenaar vaak verantwoordelijk wordt gesteld voor het inrichten van de bedrijfsprocessen en het evalueren van de performance van de bedrijfsprocessen. Het formuleren van eisen die aan de bedrijfsprocessen worden gesteld blijft een verantwoordelijkheid van het topmanagement, terwijl de uitvoering van de werkzaamheden in de bedrijfsprocessen bij het lijnmanagement blijft.

2. Spanning tussen proceseigenaar en management

De planningshorizon in de verwachte baten van de professionalisering van procesmanagement van de proceseigenaar en het management komen niet altijd overeen. Daar waar het management op korte termijn resultaten verwacht van het procesgericht sturen in plaats van de functionele sturing van afdelingen, streeft de proceseigenaar naar meer flexibiliteit op lange termijn. Door deze verschillen in planningshorizon tussen de proceseigenaar en het management ontstaan spanningen tussen beide partijen.

3. Inrichten van een centraal gegevensmanagement

Aan het beheer van gegevens is in een organisatie waarin de sturing op afdelingsprocessen plaatsvindt, niet of nauwelijks invulling gegeven. Vaak wordt het beheer van de gegevens binnen dergelijke organisaties uitgevoerd bij een 'datawarehouse', de applicatiebeheerder of

databasemanager. Het beheer van gegevens beperkt zich in deze fase tot de eigen applicatie of database waardoor van uniforme organisatiebrede

standaarden geen sprake is. Vanuit zijn verantwoordelijkheid voor het bedrijfsproces heeft de proceseigenaar echter behoefte aan een organisatiebreed ingericht gegevensmanagement waarin uniforme organisatiebrede standaarden de norm zijn. Om in zijn bedrijfsproces toch een zekere mate van uniformiteit ten aanzien van de gegevens te borgen, krijgt de proceseigenaar te maken met verschillende systeem- en gegevenseigenaren. Voor het beleggen van het gegevenseigenaarschap (of data ownership) heeft de organisatie de keus uit het centraal beleggen bij een centrale gegevenseigenaar, de proceseigenaar of de systeemeigenaar.

4. Opdrachtgeverschap voor wijzigingen in de applicatie

Veelal ondersteunt een applicatie meerdere afdelingen in de uitvoering van zijn processen. Het functioneel beheer is meestal ingericht op het niveau van de applicatie. Hierdoor bepaalt het functioneel beheer welke wijzigingen in de applicaties worden doorgevoerd indien de organisatie functioneel op afdelingen wordt gestuurd.

Zodra wordt gestuurd op bedrijfsprocessen, verschuift deze bepaling naar het niveau van het bedrijfsproces en de proceseigenaar. In een procesgerichte organisatie is de besluitvorming over de door te voeren wijzigingen in de applicatie niet meer belegd bij de functioneel beheerder maar bij de proceseigenaren die gebruik maken van de applicatie.

Handen en voeten aan procesmanagement

Een tweede fase van functionele discontinuïteit treedt op als het procesmanagement, gezien vanuit de proceseigenaar, handen en voeten krijgt. De proceseigenaar wordt in staat gesteld om zijn bedrijfsprocessen direct en zonder tussenkomst van de ICT organisatie aan te te. Dilemma's die zich in voordoen zijn:

1. Implementatie Business Services en BRMS

Wil een organisatie de proceseigenaar in staat stellen om direct en zonder tussenkomst van ICT afdeling het bedrijfsproces aan te passen, dan moet de klassieke ICT ondersteuning kantelen naar 'business services' (BUS, SOA) en Business Rules Management (Systemen). Het probleem waar veel organisatie mee kampen zijn de zogenaamde 'legacy systemen' die de kanteling naar business services en BRMS bemoeilijkt.

De proceseigenaar wil als gevolg van de wens aan flexibiliteit op korte termijn een kanteling zien naar een service gerichte ICT inclusief BRMS. De vervanging van legacy systemen naar een service gerichte ICT, waarbij de business rules zijn ondergebracht in een BRMS, gaat echter gepaard met veel tijd, geld en inspanningen. De planningshorizon van de ICT afdeling is zodoende veel langer dan die van de proceseigenaar wat de nodige spanningen in de organisatie tot gevolg heeft.

Door de implementatie van business services en BRMS moet de ICT afdeling zich meer gaan richten op de beschikbaarheid van de infrastructuur en de systeemfunctionaliteiten en minder op de traditionele aanpassing van applicaties. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van het aanpassen van de ICT ondersteuning in het bedrijfsproces is in deze fase verschoven van de ICT afdeling naar de proceseigenaar. De reeds bestaande spanningen tussen de proceseigenaar en de ICT afdeling worden door deze verschuiving van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden nog versterkt.

2. Integratie Proces- en Functioneel Beheer

De kanteling van de traditionele ICT aansturing op applicatieniveau naar sturing middels business services heeft zijn impact op het proces- en het functioneel beheer. De beheerder van het proces kan door gebruik te maken van bestaande business services en business rules zowel de proces- als de systeemfunctionaliteiten aanpassen zonder tussenkomst van het functioneel beheer of ICT afdeling.

Het beheren van functionaliteiten, zoals dit in de klassieke benadering van het functioneel beheer is bedoeld, is in deze situatie één van de taken van het procesbeheer geworden. Het takenpakket en bijbehorende verantwoordelijkheden van de procesbeheerders wordt in deze fase behoorlijk uitgebreid, waarbij het takenpakket van het Functioneel Beheer verder wordt uitgehold.

Door de overlap in werkzaamheden van het procesbeheer en het functioneel beheer zullen als gevolg van deze transitie beide rollen met elkaar integreren.

Tot slot

Het voorbeeld van de oude Egyptenaren die jarenlang bezig waren om een perfecte piramide te bouwen, geeft mooi weer dat de groei naar een bepaalde ambitie niet vanzelf gaat. Iedere groei gaat gepaard met het oplossen van dilemma's, of dit nou de groei is naar een perfecte piramide of

een groei naar een bepaalde professionaliteit van procesmanagement. Zeker in een dynamische omgeving hebben organisatie echter niet de tijd die de oude Egyptenaren zichzelf konden veroorloven in de realisatie van hun ambitie.

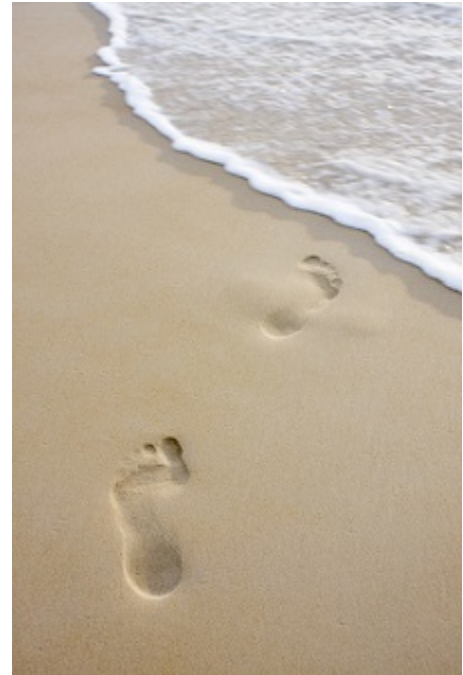
Van controller naar Business Partner

Bart Vermaas, Directeur CFO Partners

Wat zijn nu precies de belangrijkste stappen die je moet zetten als controller om business partner te worden en wat zijn de mogelijke valkuilen? Lees het in onderstaand interview.

Wat zijn de 3 belangrijkste stappen die je moet zetten als je als controller een echte business partner wilt worden?

1. Een zelf evaluatie doen en plan trekken om je soft skills te verbeteren.
2. Zorgen dat je management informatie aansluit bij de strategische doelen en het verdienmodel van de business
3. Zelf een aantal verrassende analyses waarmee je je "seat at the management table" verdient.



Wat zijn mogelijke valkuilen bij de verschuiving van controller naar business partner?

- Jezelf te weinig tijd gunnen om je business partnerrol in te vullen
- Te weinig ondersteuning vanuit de hele Finance functie om de business partnerrol mogelijk te maken
- Geen zelfreflectie. Maak een inventarisatie welke kennis en vaardigheden jij verder moet ontwikkelen om business partner te zijn
- Jezelf als business controller beter/belangrijker voelen dan je collega's van Financial controller

'Moderne' versus de 'ouderwetse' controller

mr. Frans Brugman, Partner en hoofd van de Fiscale Afdeling bij Van Elderen Accountants

Er wordt van u als financial controller veel gevraagd. U bent inhoudelijk vakman, bekwaam adviseur, begeleider én coach. Als financial controller draagt u vanuit uw financiële expertise bij aan vergaande strategische beslissingen van de directie en het topmanagement. Zo staat u aan de voet van belangrijke koerswijzigingen in de organisatie.



Maar wat houdt nu precies de 'moderne' controller in en waar liggen verschillen t.o.v. de 'ouderwetse' controller. Deze vragen stelden wij aan mr. Frans Brugman, Partner en Hoofd van de Fiscale Afdeling bij Van Elderen accountants | belastingadviseurs.

De 'moderne' controller

- *Veel allrounder*
- *Niet alleen naar de administratie kijken*
- *Hoofd- en bijzaken onderscheiden*
- *Niet alleen afvinken*
- *Naast de ondernemer staan en niet er achter*
- *Fiscaal goed onderlegd zijn*
- *Budgetten en begrotingen maken*
- *Iedere maand weer bedenken: welke administratieve regel kan ik nu afschaffen*
- *Steeds minder uitvoerend bezig zijn dus goed delegeren*

- *Een stap naar voren doen en niet naar achteren of zijwaarts*
- *Kostenbesparend bezig zijn op alle fronten (dus ook telefoonkosten, energiekosten etc.*
- *Innovatief en actueel als het gaat om software en hardware*
- *Sparringpartner van de ondernemer en de onderneming*
- *Kritisch naar de huisaccountant en steeds weer bedenken wat moet nog wel en wat niet*
- *Kritisch naar de huisaccountant in de zin hoeveel werk verricht die voor de klant en hoeveel voor het opbouwen van diens dossier en dus niet voor de klant*
- *Het besef dat iedere euro die je uitgeeft ook eerst verdiend moet worden en hij dus in feite middels zijn werk en hoe hij dat aanpakt ook nog eens geld oplevert en niet als kostenpost wordt gezien*

De 'ouderwetse' controller

"Op de controller oude stijl zit een zichzelf respecterend bedrijf niet (meer) te wachten."

Waarom waardemanagement zoveel meer oplevert dan risicomanagement

Marinus de Pooter, Partner bij Crowe Horwath Risk Consulting en The Perfect Fit

Het heeft weinig zin om alleen naar risico's te kijken. Ofwel naar toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden die een mogelijke negatieve invloed hebben op de realisatie van je



doelstellingen. Een gesprek met een ondernemer maakte me dat onlangs weer eens duidelijk. Het ging over zijn onderhoudsbeleid. Grofweg kun je kiezen uit de smaken "run to failure", "fixed intervals" of "condition based" onderhoud. Daarover beslissingen nemen – het blijft een kwestie van kansen benutten én risico's beheersen. In dat kader gebruik ik vaak de term 'waardemanagement', de geïntegreerde benadering van prestatie management en risicomanagement. Zo moet je als beslisser bij onderhoud aspecten afwegen, zoals veiligheid, rendement, continuïteit, uitstraling, etc. Hoe beter je informatie is, des te beter je het onderhoud kunt optimaliseren; denk aan informatie over de technische staat van je activa en prognoses van toekomstige inzetbaarheid.

Klassiek risicomanagement gaat uit van de maakbaarheid van de toekomst. Als je je doelstellingen maar scherp hebt, je risico's goed inschat, passende maatregelen bedenkt en die ook nog flink toetst, dan gaat de werkelijkheid zich ontfouwen zoals jij het bedacht hebt. Ik wens je veel succes.... Inmiddels loop ik ruim tien jaar rond in de wondere wereld van integraal risicomanagement (ERM). Ik heb de gelegenheid gehad om met vallen en opstaan verschillende dingen te ontdekken.

Hieronder deel ik graag een aantal van mijn eigen leerpunten.

- Het is niet erg zinvol om het als manager of als managementteam alleen over risico's te hebben. Besef dat beslissers in de praktijk steeds kansen én risico's moeten afwegen.
- Risico's 'bestaan' niet – het zijn mentale voorstellingen van de mogelijke toekomstige werkelijkheden. Realiseer je dat deze beelden verschillen per persoon(lijkheidstype).
- Termen als 'waarde', 'succes', 'optimalisatie' en 'verbetering' zijn op zich inhoudsloos. Maak vooral duidelijk waar het over gaat: continuïteit, veiligheid, rendement, duurzaamheid, etc.
- Waar je waarde aan hecht bepaalt wat je als kans en risico beschouwt. Probeer een helder inzicht te krijgen in de (vaak tegenstrijdige) belangen van relevante stakeholders.
- De visie van de organisatieleiding geeft hun keuze voor de dominante belangen weer. Zorg dat iedereen weet wat ten koste mag gaan van wat.
- Welke belangen het zwaarste wegen heeft alles te maken met de mentaliteit van de organisatieleiding. Ga bijvoorbeeld eens na in welke mate geld een middel is of het doel.
- De toekomst is mateloos complex. Wees je bewust van je afhankelijkheid van veel autonome actoren (zoals politici, concurrenten, technenuten, klanten, medewerkers).
- Maatregelen zijn pas effectief, als ze goed worden ontworpen, ingevoerd en uitgevoerd. Bedenk dat maatregelen twijfel aan de professionaliteit van de betrokkenen kunnen uitstralen.
- De huidige terugkijkende "in control statements" voegen weinig toe voor de gebruikers ervan. Richt je liever op het verbeteren van de kwaliteit van je prognoses.

- “Risk manager” is een onhandige term, omdat deze functionaris niet zelf de risico's beheert. Creëer geen aparte afdeling Risicomanagement of Chief Risk Officer functie.
- In een angstcultuur blijven fouten, ongewenste trends, etc. zo lang mogelijk verborgen. Ga eens na in welke mate de mensen binnen jouw organisatie fouten mogen maken.
- Er is moed voor nodig om gehanteerde (positieve) veronderstellingen ter discussie te stellen. Analyseer maar eens hoeveel ruimte er bij jullie is voor tegenspraak.

Veel organisaties hebben in de afgelopen jaren fors geïnvesteerd in risicomanagementsystemen, control frameworks, etcetera. Ga maar eens na in hoeverre die van jullie de ondernemer, bestuurder of manager echt helpen om goed afgewogen beslissingen te nemen.

Bestrijding van financieel-economische criminaliteit (FEC); en dan nu aan de slag!

Gert Demmink, Managing partner van Philip Sidney

Bestrijding van financieel-economische criminaliteit (FEC) staat al heel lang op de agenda van financiële instellingen. Een 1^e begin in Nederland werd gemaakt in februari 1994 met de inwerkingtreding van de wetten MOT (melding ongebruikelijke transacties) en Wif (wet identificatie bij financiële dienstverlening). Nadien zijn deze wetten vaak aangepast en uiteindelijk samengevoegd. Wat is gebleven is dat een financiële instelling (FI) in staat moet zijn om een ongebruikelijke of verdachte transactie te herkennen en te melden aan de autoriteiten. Ongebruikelijk of verdacht kan slaan op witwastransacties, transacties ter financiering van proliferatie of terrorisme of transacties in verband met corruptie en fraude. Transactiemonitoring is het aangewezen middel om bepaalde transacties uit het systeem te werpen voor onderzoek. WA ongebruikelijk is of verdacht wordt primair bepaald aan de hand van het klantprofiel, tot stand gekomen door middel van 'customer due diligence' (CDD).

22 jaar later lezen we nog vaak in de krant dat FI's druk zijn met het opzetten, aanpassen, evalueren, aanscherpen van hun beleid en procedures inzake transactiemonitoring en CDD.

Waarom wil dit soms toch maar niet vlotten? Het is immers niet bepaald een nieuw onderwerp voor de FI's. Toezicht en handhaving zijn inmiddels ook indringender geworden en De Nederlandsche Bank (DNB) heeft nut en noodzaak van een systematische integriteitsrisico-analyse (SIRA) maar weer eens onder de aandacht gebracht. Niets nieuw onder de zon, zie



En in die SIRA schuilt veel toegevoegde waarde. Verplicht nadenken over welke risico's een FI bedreigen (van binnenuit en buitenaf) kan bepaald geen kwaad. Ook niet om daarbij na te denken over de verschillende scenario's waarin een bepaald risico zich bij de FI aandient (manifesteert). Nemen

we witwassen, terrorismefinanciering, fraude of corruptie. Eén van de scenario's heeft de wetgever al in 1994 opgeschreven: de FI wordt geconfronteerd met een ongebruikelijke transactie. Die is de start van onderzoek en eventueel melden. In de SIRA wordt ook gevraagd om een beoordeling te maken op de kwaliteit van de beheersingsmaatregelen. In die oefening komen bijvoorbeeld CDD en transactiemonitoring aan bod. Maar ook een interne 'speak-up' en externe klokkeluidersprocedure. Zijn die van voldoende kwaliteit? Kan er op vertrouwd worden?

Eenvoudige topics die in een volwassen organisatie goed kunnen worden opgepikt. Tekenen van volwassenheid zijn bijvoorbeeld integratie van de diverse risicogebieden. Denk aan credit risk (daar kennen ze de klant vaak wel...), operational risk, compliance en de fraude-afdeling. Teveel (en goed) werk wordt nog te vaak in silo's uitgevoerd. En daardoor wordt er onvoldoende met elkaar gesproken en van elkaar geleerd. Een teken van volwassenheid is ook dat geld verdienen voorop gaat, in goede samenwerking met compliance & risk management. Een teken van volwassenheid zijn ook ervaren compliance officers die staan voor hun goed beredeneerde en snelle adviezen. Die de business, de businesspartners én de transacties kennen en begrijpen. En die weten dat goed ook goed genoeg is. En dat het door de Hoge Raad in 1993 gehanteerde begrip 'redelijke maatregelen' in compliance ook nu nog zeer actueel is.

Kortom: lees de SIRA en de toelichting aandachtig, en organiseer met de business én je riskpartners de 1^e stappen van de risico-analyse. En doet dat indachtig wat de wetgever toen en nu voor ogen had en heeft: dat de FI ongebruikelijke transacties kan herkennen en onverwijld kan melden.

Meer scenario's bedenken? Aperte witwastransacties, informatie van een andere FI, een informatieverzoek van de Landelijk Officier van Justitie voor witwassen of terrorisme, een bevel uitlevering stukken, een verzoek van het FIU voor informatie... enfin, teveel om op te noemen. Nu aan de slag!

Accounting: perkament of glazen bol?

Peter Westdijk, Interim Manager en Business Coach met uitgebreide ervaring als Controller, CFO en Directeur Bedrijfsvoering

Accounting, het dubbel boekhouden zoals wij dat kennen, is in 1495 door Pacioli gedefinieerd, een Italiaanse monnik en wiskundige. Daarna is er aan de principes niet echt meer gesleuteld maar er is wel een stortvloed aan regeltjes overheen gekomen: waarderingsgrondslagen, fifo/lifo enzovoorts.



Deze mindset is een gevaar voor ons als vakgenoten: blijven we wel alert op wat er echt nodig is? De wereld is in die 5 eeuwen wel een beetje veranderd tenslotte en in hoeverre is ons vak voldoende mee veranderd?

Mijn eigen ervaringen met financials tonen wat dat meegaan betreft een negatief beeld: we houden onszelf heel erg vast aan de bekende en traditionele zaken. Er is een integrale kostprijs, we werken met een maandelijkse rapportage, de jaarrekening is een steunpunt en we schrijven alles op. We werken met bekende structuren, facturen gaan tegen het nominale bedrag in de boeken en met Excel maken we spreadsheets met drie decimalen.

Ik weet dat ik hier chargeer, maar is dat nu echt waar het om gaat? Vergeleken met de auto is accounting zo een heel grote binnenspiegel waarin je heel nauwkeurig ziet waar je ooit was. Maar kijken we eigenlijk wel voldoende vooruit? Hebben we die binnenspiegel wel nodig?

Want een racewagen heeft twee kleine spiegeltjes, specifiek en alleen voor het in de gaten houden van de concurrentie. Maar meer ook niet. Wel heeft de coureur enkele lagen folie op zijn vizier om helder zicht te houden op wat er voor hem gebeurt.

Laat ik dat vertalen naar ons vak. Het bestuur heeft behoefte aan info over waar de organisatie naar toe gaat. Die vragen dus naar *externe* ontwikkelingen, *toekomstgericht* van aard. En die vragen ook naar zaken die meewegen in de beslissingen die zij moeten nemen. Wat niet meeweegt is ook niet *relevant* en die wil het bestuur ook niet zien of horen.

Laat ik de kern (de cursieve waarden) nog even herhalen en bespreken. Ons vak richt zich helaas nog op interne zaken, heeft een terugkijkend karakter en omvat alles wat maar gerapporteerd moet worden. Dat staat bijna haaks op extern, toekomstgericht en relevant. En daarmee is Pacioli misschien wel blij, maar ons bestuur/management niet. En zij zijn wel onze klant (en betalen ons)! Er is dus werk te doen!

Nu is bovenstaande wat kort door de bocht en gechargeerd weergegeven, maar ik pleit toch voor een herziening van onze scope richting de kern. Enkele voorbeelden:

- *Externe* ontwikkelingen: veel management rapportage beschrijft hoe omzet, productie en kosten zich hebben ontwikkeld in de afgelopen periode. Maar wij verkopen niet aan onze oude klanten, maar aan die van volgende maand en de maanden daarop. Welke financial volgt de klanten en potentiële klanten, hun positie en hun plannen op continue basis? Hoogstens jaarlijks als onderdeel van het begrotingsproces. En dan nog geïsoleerd. We lezen op de nieuwssites misschien iets over toegenomen betaaltermijnen in Nederland, maar welke financial past het pricing model daar tussentijds meteen op aan?
- *Toekomstgerichte* info: veel van onze cijfers zijn retroprospectief. Prognoses zijn niet meer dan het extrapoleren van de historie. Wil je daarmee je bestuur echt van dienst zijn bij het voorbereiden van beslissingen? Dan trek je een te grote broek aan; geef dan liever helmaal geen prognose af! Zoek liever aansluiting bij brancheonderzoeken van adviesbureaus en banken en toets ook of de commerciële afdeling dat ook doet bij haar begrotingscijfers. In ieder geval is een 'nee' beter dan een prognose die de historie maal 1,05 inhoudt...

- *Relevant:* als je gaat beslissen over desinvesteren of aanhouden van een asset is de kostprijs niet (meer) relevant. Het gaat er dan om dat de beïnvloeding door de beslissing in beeld komt. Als een machine stilstaat omdat het product niet wordt verkocht, is de oorspronkelijke levensduurberekening niet meer relevant. Kijk dan naar bijvoorbeeld directe verkoopopbrengst, gecorrigeerd voor weghaalkosten. De resterende boekwaarde is dan louter een administratief gegeven dat mede bepaalt hoe groot het (fiscale?) verlies is dat je neemt.

Bij veel organisaties zie ik nog steeds retrospectieve financials, die het verleden uitgebreid beschrijven en rapporteren. Omdat zij onvoldoende bieden voor het management ontstaan teams van controllers met een bredere blik. Dat is ook de insteek van de Euroforum opleiding: om die transitie te maken. Persoonlijk denk ik dat we beide zaken blijven houden in de een of andere vorm: retrospectie blijft belangrijk voor crediteurenbetalingen, BTW aangiftes, salarisbetalingen en sociale afdrachten en dergelijke. Dit gaat echt niet weg maar zal op termijn wel van aard gaan veranderen door de technische ontwikkelingen. De nieuwe prospectieve insteek zal belangrijker en invloedrijker gaan worden, omdat de maatschappelijke ontwikkelingen steeds sneller en ingrijpender worden en dus de relevante externe toekomstgericht info toeneemt in dynamiek.

Afsluitend pleit ik er in deze korte bijdrage voor dat financials met de behoeften van hun (interne) klant meegaan en breder gaan opereren als ondersteuners van het management: kijk naar buiten en naar voren! In de module Strategisch Management gaan we hier dieper op in.

Mede mogelijk gemaakt door

Dit E-Book is mede mogelijk gemaakt door een bijdrage van onderstaande experts uit de sector.

- **René van Beekum**, Directeur Roboro
- **Jo Bos**, Zelfstandig professional en docent
- **Anna de Boer**, Directeur Effective Change
- **Hans Bossert**, Onafhankelijk adviseur en hoogleraar aan de Universiteit Stellenbosch - School of Public Leadership, Zuid-Afrika
- **Frans Brugman**, Partner en Hoofd van de Fiscale Afdeling bij Van Elderen accountants | belastingadviseurs
- **Gert Demmink**, sinds begin 2008 managing partner van Philip Sidney. Bijna negen jaar is Demmink als afdelingshoofd werkzaam geweest bij De Nederlandsche Bank (DNB)
- **Bart Jansen**, Business Controller bij De Forensische Zorgspecialisten
- **Ron de Korte**, Managing partner ACS
- **Ronald van de Langenberg**, Oprichter en directeur van InAudit B.V.
- **Frank van Ormondt**, Directeur van Frank van Ormondt Advies en Educatie
- **Ross Paterson**, Consultant van CFO Partners
- **Marinus de Pooter**, Partner bij Crowe Horwath Risk Consulting en The Perfect Fit
- **Marinus Rietdijk**, Directeur van het Centrum voor positieve gedragsverandering ADRIBA aan de VU
- **Rob Schapink**, Zelfstandig adviseur en docent aan de Erasmus School of Accounting & Assurance
- **Dave Stam**, werkzaam bij Bisnez Management als adviseur. Hij houdt zich vooral bezig met procesontwerp en optimalisatie en de rol van procesmanagement in grote organisaties
- **Martin van Staveren**, Risicobureau VSRM, kerndocent

Risicomanagement, Universiteit Twente

- **Bart Vermaas**, Directeur CFO Partners
- **Pol Vanaerde**, Pricing consultant en oprichter van het European Pricing Platform
- **Peter Westdijk**, Interim Manager en Business Coach met uitgebreide ervaring als Controller, CFO en Directeur Bedrijfsvoering
- **Martijn Willems**, Corporate Controller MN

Opleidingsaanbod

Op zoek naar een cursus of opleiding die aansluit op uw behoeften? Bekijk dan ons actuele aanbod!

Controller in de Zorg

Leer hoe u als financial een proactieve rol vervult binnen uw organisatie om kwalitatieve en betaalbare zorg te realiseren.

[Meer informatie](#)

Opleiding Project Control

Voorkom dat uw projecten anders lopen dan verwacht en u voor onverwachte kosten komt te staan. Leer uw projecten optimaal te beheersen.

[Meer informatie](#)

Cursus Effectief subsidies verwerven

Subsidies vinden, aanvragen, verkrijgen, benutten en behouden. Leer hoe u subsidies verwerft voor uw eigen project.

[Meer informatie](#)

Cursus Financieel management voor non-financials

Ontvang goede handvatten om inzicht en grip te krijgen op alle financiële zaken waarvoor u binnen uw school, afdeling of team verantwoordelijk bent.

[Meer informatie](#)

Programma Management

Programma Management is een manier van werken van de toekomst. Competenties op dit gebied horen in ieders CV thuis.

[Meer informatie](#)

Verkorte Controllersopleiding

De opleiding biedt u op compacte en interactieve wijze inzicht in de meest relevante en actuele controllersvraagstukken voor overheid en non-profit.

[Meer informatie](#)

Opleiding Public control

Tijdens deze opleiding, speciaal ontwikkeld voor de ervaren controller gaat u aan de slag om uw strategisch rol binnen uw organisatie nog verder versterken.

[Meer informatie](#)

Business Controllersopleiding

Is uw rol aan het verschuiven naar business partner? Of heeft u de ambitie om zich hierop te gaan richten? Dan is deze opleiding precies wat u nodig heeft!

[Meer informatie](#)

Controller in het Onderwijs

De opleiding biedt u op compacte en interactieve wijze inzicht in relevante en actuele financiële vraagstukken in het onderwijs.

[Meer informatie](#)

Risicomanagement voor overheid en non-profit

Krijg concrete tools om een gedragsverandering te bereiken waardoor u risicobewustzijn creëert binnen uw organisatie.

[Meer informatie](#)

Opleidingen die momenteel in ontwikkeling zijn

Verkorte opleiding (Enterprise) Risk Management

Tijdens deze opleiding krijgt u alle handvatten om risicomanagementbeleid te implementeren binnen uw organisatie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de meeste actuele kennis, ERM modellen en best practices.

Opleiding Financial Control

De opleiding Financial Control biedt u verdieping op strategisch en bedrijfseconomisch terrein en versterkt uw professionaliteit binnen uw organisatie. U krijgt inzicht in de meest relevante en actuele vraagstukken.

made with
Beacon