

eBook

Finance professional

www.euroforum.nl/financieel

EUROFORUM



Studiecentrum voor
Bedrijf en Overheid

made with

Beacon

Inhoudsopgave

1. Controllers, zo zorg je voor betere management informatie
2. "Het grootste risico voor elke organisatie...."
3. 'Meer verantwoording in het jaarverslag'
4. Drie uitdagingen van externe verslaggeving voor de profitsector
5. De ontwikkeling van de Financial controller
6. "De moderne risicomanager is bovenal dienstbaar"
7. Onderzoek: zo haal je meer nut uit forecasting
8. 4 tips voor een goede invulling van de controllersfunctie
9. "Genoeg werk voor project controllers en project managers"

10. Strategische vaardigheden van een Business Controller

11. Controller in de zorg? Werk vanuit deze kernwaarden

12. 5 tips voor de (toekomstige) Business Controller

13. Een eerste indruk van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

14. Over welke vaardigheden moet een Business controller beschikken?

15. Top 10 risico's, of problemen?

16. Testje: in 6 stappen naar resultaat – ondanks onzekerheid

17. 5 Tips voor programmamanagers

18. Uitdagingen voor de controller in de publieke sector

19. 'Fundamenteel andere koers nodig voor risicomangers'

20. "Controller moet zich vooral niet beperkend opstellen"

21. 'Steeds meer niet-financiële zaken moeten worden verantwoord'

22. 'De naam controller dekt de lading niet meer'

23. Betaalbare zorg met behulp van een case-mix informatiesysteem

24. Controller: Ben jij meer dan een persoon van de cijfers?

25. Informeren en inspireren over de mogelijkheden die data science biedt voor controllers

26. Opleidingsaanbod

Introductie

Beste Finance professional,

De zomervakantie van 2017 staat voor de deur! Tijd voor rust en ontspanning en een goed moment om te bedenken wat u dit jaar nog graag wilt bereiken. In deze periode kan goed leesvoer natuurlijk niet ontbreken in uw koffer. Daarom heeft het Finance team besloten u dit e-Book cadeau te doen.

Dit e-Book voor de Finance Professional bevat artikelen van onze docenten & vakexperts, diverse praktische tips, inspirerende interviews en cases uit de praktijk van de afgelopen periode. Wij hopen dat het u inspiratie geeft om na de zomer weer met een frisse blik en vol goede moed uw plannen te realiseren.

Altijd op de hoogte van het laatste Finance-nieuws?

Gedurende het jaar bieden wij diverse opleidingen, cursussen en congressen aan die u helpen bij uw persoonlijke ontwikkelingen. We houden u hier graag van op de hoogte via onze nieuwsbrief. [Meld u direct aan!](#)

Wij wensen u alvast een fijne vakantie en heel veel leesplezier toe!

Hartelijke groeten,
Het Finance team

Controllers, zo zorg je voor betere management informatie

Business managers en hun controllers zien nog een groot verbeterpotentieel voor de kwaliteit van management informatie. Maar hoe definieer je de kwaliteit van je management informatie? En hoe verbeter je deze?

Lees in dit blog welke stappen je als business controller dient te nemen, gebaseerd op onderzoek* onder Nederlandse ondernemingen.



We verklappen alvast de conclusie: het verbeteren van de kwaliteit van management informatie en het realiseren van een hogere effectiviteit van controllers vergt een meerjaren inspanning. Een leidende rol van de CFO en CEO is daarbij onmisbaar.

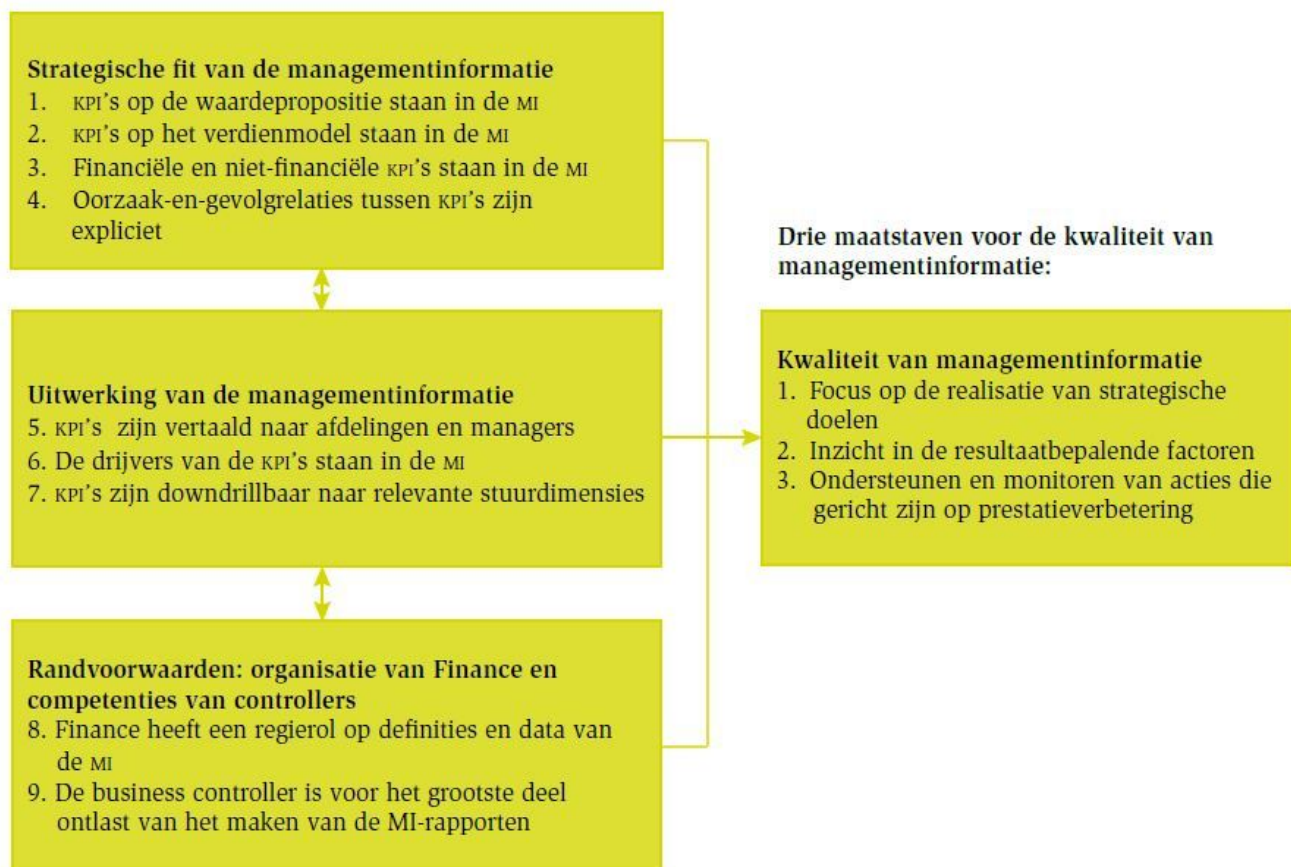
Wat beïnvloedt de kwaliteit van management informatie?

Allereerst zijn er negen beïnvloedende factoren vastgesteld in de kwaliteit van management informatie (MI). Deze negen maatstaven geven praktische aanknopingspunten voor het in kaart brengen van MI-verbetering, zie onderstaande figuur.

Samengevat in drie groepen:

- **Strategische fit van de MI:** samenhangende KPI's over de waardepropositie, het verdienmodel en de strategische doelen;
- **Uitwerking van de MI:** beschikbaarheid van onderliggende data waarmee resultaatanalyses en forecasts met betrekking tot de KPI's snel en goed te maken zijn;
- **Randvoorwaarden:** een finance organisatie met een regierol op MI-definities en data, met controllers die ontlast zijn van het van maken van management rapportages.

Voor een hoge kwaliteit van de MI is het onvoldoende om goed te scoren op slechts enkele van deze negen factoren. Alleen een gestructureerde verbetering en een integrale aanpak levert een aanwijsbaar positief effect op deze kwaliteit op. Maar waar te beginnen?



De bal voor het verbeteren ligt bij finance: pas deze stappen toe

De bal voor het verbeteren van de management informatie ligt bij finance: schoenmaker, werk aan je leest! Neem als business controller een leidende rol bij het verbeteren van de MI-kwaliteit. De managers zullen je dankbaar zijn.

Ga als volgt te werk:

1. Stel eerst vast wat de huidige MI-kwaliteit is en wat er in een paar jaar verbeterd moet zijn. Begin met twee activiteiten:

- *Maak een betere strategische fit van je MI.* Dit geeft waardevolle interactie met de business en het geeft focus op waar de MI inhoudelijk aan moet voldoen. Als je dit met een paar handige technieken aanpakt, hoeft het niet veel tijd te kosten. Als controller moet je dan niet bang zijn om domme vragen te stellen.

Het kan best zijn dat je zelfs na jarenlange ervaring een aantal dingen van de business nog onvoldoende duidelijk is. Met deze dialoog over de strategische fit kun je deze extra kennis van de business goed en snel op tafel krijgen. Daar zullen de managers alleen maar blij mee zijn.

- *Ontlast de controller van het maakwerk van rapportages.* Na deze acties heeft de controller meer tijd en aandacht om de MI goed uit te werken en is hij in staat de regierol op MI-definities en data naar zich toe te trekken.

2. Werk de MI uit: werk je KPI-definities gedetailleerd uit en definieer de relevante stuurdimensies. Stel daarbij vast welke data uit welk systeem nodig zijn. Maak een

visualisatie van de nieuwe MI-rapportage. Pas dan ben je klaar om samen met ICT-collega's te bepalen hoe de MI-data (technisch) gestructureerd moet worden om de benodigde analyses te ondersteunen conform de door jou gestelde KPI-definities.

3. Zorg ervoor dat de MI-verbetering in de context staat van een hogere effectiviteit van controllers. Dus:

- Bepaal hoe je scoort op de overige twee fronten die bepalend zijn voor de effectiviteit van controllers: de organisatie van finance en de competentieontwikkeling van controllers.
- Maak een begroting van wat deze verbetering naar verwachting gaat kosten en bepaal de business case van deze investering. De managers zullen hier graag en goed bij helpen.

Lees het complete artikel '[De business wil betere management informatie](#)'

**Koppels uit vijf Nederlandse ondernemingen – business controllers met hun partners in het management team – hebben in onderstaand onderzoek geprobeerd deze vragen te beantwoorden. Zij functioneren allemaal op business unit niveau en zijn dus direct verantwoordelijk voor de inhoud, het maken en het gebruiken van hun eigen managementinformatie.*

Dit blog is afgeleid van het onderzoeksartikel '[De business wil betere management informatie](#)', dat is gepubliceerd in het magazine CM en geschreven door Ross Paterson en Bart Vermaas, consultants van CFO Partners.

"Het grootste risico voor elke organisatie...."

Geschreven door: Marinus de Pooter, eigenaar van MdP | Management, Consulting & Training en associate bij The Perfect Fit.

“Wat zie jij nou als het grootste risico voor mijn organisatie?”

Regelmatig krijg ik deze vraag van bestuurders, managers en ondernemers. Ik was eerst geneigd om dan vooral te gaan kijken naar de specifieke bedreigingen gerelateerd aan hun primaire processen. Zoekend naar de strategische uitdagingen die per sector sterk kunnen variëren, zoals: disruptieve innovaties, snel veranderende technologieën, wijzigingen in de verwachtingen van afnemers, aanpassingen in wet- en regelgeving, verschuivende maatschappelijke opvattingen, etc.



Steeds meer ben ik er echter van overtuigd geraakt dat het antwoord op de vraag vooral gaat over de competenties en intenties van de leidinggevenden binnen die organisatie. En je raadt het al: als er iets is waar “control frameworks” in de praktijk niet over gaan.... Juist, inderdaad niet daarover.

De spelregels van organisaties

Als leidinggevende moet je beslissingen nemen en dus keuzen maken. Daarbij moet je rekening houden met de mogelijke positieve en negatieve effecten van jouw afwegingen op de belangen van je relevante stakeholders. **Veel hangt dan af van de mentaliteit van degene die de afwegingen mag of**

moet maken. Om die besluitvorming in goede banen te leiden stellen organisaties spelregels op: de werkstandaarden en werkwijzen. Ze zijn doorgaans vervat in allerlei reglementen, voorschriften, richtlijnen, procedures, protocollen, werkinstructies, etc. Daarnaast gelden er ongeschreven regels. Al die spelregels zijn werkafspraken, die door mensen worden ontworpen, ingevoerd, uitgevoerd en gemonitord. Ze bepalen wie waarover gaat en hoeveel keuzevrijheid de betrokkene daarbij heeft.

Benodigde competenties

Om goede afwegingen te kunnen maken hebben de leidinggevenden bepaalde competenties nodig. Daarbij gaat het duidelijk niet alleen om hun vakinhoudelijke kennis. Uiteraard moeten ze hun primaire processen technisch doorgronden en weten wat relevante belanghebbenden verstaan onder 'succes', 'resultaat', 'waarde', etc. Kortom, zij moeten snappen wat de sleutels zijn voor het succes voor henzelf en hun collega's. **Bovenal moeten zij beschikken over leiderschapskwaliteiten en managementvaardigheden. De kwaliteit van het management is niet voor niets hét kenmerk van "high performance" organisaties.**

Doorgaans moeten er niet-gelijksporende belangen worden afgewogen en dan zijn de (hopelijk gedeelde) visie en kernwaarden richtinggevend. Geven die helder aan in hoeverre een bepaald belang al dan niet ten koste mag gaan van andere belangen? Zo maakt het in de praktijk bijvoorbeeld nogal wat uit of de leidinggevenden geld beschouwen als doel of als middel. Het gaat dus over hun houding, gedrag en mentaliteit. Geven zij zelf het goede voorbeeld? Of verkondigen zij wat hoort, maar accepteren ze overtredingen?

Bekwame leidinggevenden gaan netelige dilemma's en lastige discussies niet uit de weg. Zij zijn alert op wat er speelt in de buitenwereld. Zij hollen niet achter elke kans aan die voorbij komt. Zij beschikken wel over de flexibiliteit om passend in te spelen op wijzigende omstandigheden. Daarbij houden zij steeds de visie van hun organisatie voor ogen. Als het goed is, is die gericht op het creëren en beschermen van waarde voor hun belangrijkste stakeholders op langere termijn. Daar passen onrealistische doelen, roekeloos handelen en onethische praktijken niet bij.



Bekwame leidinggevenden zijn ook meer coach dan commandant. Hun mentaliteit is zeer bepalend voor het werkklimaat in hun domein. Stellen zij constructieve tegenspraak op prijs?

Nemen zij kritische signalen serieus?

Durven medewerkers zaken die niet in de haak zijn aan de kaak te stellen?

Worden de medewerkers gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen? En is er dus ook gelegenheid om te leren van hun fouten?

Bekwame leidinggevenden bewaken verder dat er collega's met het juiste profiel aan boord komen. En zij zorgen ervoor dat er afscheid wordt genomen van degenen die niet passen bij de kernwaarden. Het gaat daarbij niet alleen om het IQ en EQ van de medewerkers, maar vooral ook over het SQ, het spirituele quotiënt, ofwel hun persoonlijke normen en waarden. Uiteindelijk gaat het dus om de organisatiecultuur, die de resultante is van de dominante leiderschapsstijl uit het recente verleden.

Als ik ervan overtuigd ben dat de leidinggevenden beschikken over toereikende competenties én de juiste intenties hebben, dan maak ik me niet zoveel zorgen over het risicoprofiel van die organisatie.

‘Meer verantwoording in het jaarverslag’

Professor Hans Bossert over het ‘nieuwe jaarverslag’ waarin bedrijven en organisatie op veel meer terreinen verantwoording afleggen. ‘Door Parijs is de urgentie er nu echt.’

Wat is de achtergrond van het zogeheten ‘integrated reporting’?

‘Er zijn een aantal ontwikkelingen gaande. Zo heeft het bedrijfsleven een steeds grotere behoefte om zich te verantwoorden over al het kapitaal dat ze verbruiken. Ook het kapitaal dat niet in geld te meten is. Ten tweede zie je dat ook de publieke sector de behoefte heeft om duidelijk te maken wat het gemeenschapsgeld nu heeft opgeleverd. Bij accountants en topmanagers groeide daarom de behoefte aan een systeem, dat ook over hierover rapporteert en dat hout snijdt, zodat het niet alleen bij een verhaaltje blijft, maar ook door een accountant te controleren valt. Dat vraagt om richtlijnen en criteria die getoetst kunnen worden.

De Internationale Federatie van Accountants (IFAC) heeft hiervoor in 2015 richtlijnen uitgevaardigd. Vervolgens heeft International Integratie Reporting Council (IIRC) standaarden rondom waarde-creatie geformuleerd. De vertaling hiervan in het jaarverslag, dat is *integrated reporting* en daar gaat ook de handtekening van de accountant onder. ’

‘Er is nog een tweede ontwikkeling en dat is de klimaatverandering. Een thema waar steeds meer mensen bewust mee bezig zijn. Het klimaatakkoord van Parijs staat vol met hele concrete doelstellingen, 17 sustainable goals. Niet vrijblijvend zoals vorige klimaatakkoorden. Nee, elk land moet daar voldoen

en elke overheid moet dit ook van het bedrijfsleven vragen.

Deze verantwoording moet ook weer in het jaarverslag terug te vinden zijn.

Wat doet het bedrijf aan sustainable of inclusive development? Dat gaat van carbonfootprint tot hoeveel mensen met beperking heb je in dienst genomen.

Deze twee ontwikkelingen komen bij elkaar. Door Parijs is de urgentie er nu echt en bedrijven kunnen hier ook niet meer onderuit. Dit wordt een verplichting in de toekomst.'

Is er behoefte aan meer kennis over Integrated Reporting?

Jazeker, dit komt op ons af. Accountants zijn zich hier al van bewust. Nu de organisaties en bedrijven nog, zij krijgen hier allemaal mee te maken. We zitten met de training echt aan de voorkant van de ontwikkeling. We willen mensen kennis laten nemen wat er gaat gebeuren, wat er op hen af komt. De cursus is bedoeld voor financiële maar ook voor communicatie managers. Het wordt een hele praktijkgerichte cursus. Met veel voorbeelden.

Neem bijvoorbeeld het energiebedrijf Alliander, ze hebben vorig jaar De Kristal gewonnen, de prijs voor het transparantste maatschappelijke jaarverslag van Nederland. En wat blijkt als je het jaarverslag op die manier doet, dan wordt het ook veel meer een communicatiemiddel voor de stakeholders. Je krijgt veel meer begrip en betrokkenheid voor wat je aan het doen bent.'

Drie uitdagingen van externe verslaggeving voor de profitsector

Een echte ondernemer kent geen problemen, hooguit uitdagingen. Welke drie zijn nu het urgentst op het gebied van de externe verslaggeving? We vroegen het **Martin Hoogendoorn**, hoogleraar in deze discipline aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en spreker op het **Seminar Jaarrekeningactualiteiten 2017**



Uitdaging 1: Communicatie via SBR

‘SBR staat voor *standard business reporting*. De overheid eist van kleine en middelgrote ondernemingen dat zij hun jaarrekening voortaan via een vaste structuur inrichten en hun bedrijfsinformatie via deze structuur aanleveren aan instanties als de Belastingdienst, de Kamer van Koophandel en het CBS. Kleine ondernemingen moeten dat doen vanaf de jaarrekening 2016, dus nu zo’n beetje. Middelgrote ondernemingen krijgen er iets meer tijd voor: vanaf de jaarrekening 2017.’

Volgens Hoogendoorn weten de meeste ondernemers dit wel. ‘Waarschijnlijk zijn zij op tijd gewaarschuwd door hun administratiekantoor. Toch kan het nog wel wat tijd vergen om het allemaal goed in te richten. Vandaar mijn advies: pak dit onderwerp snel op.’

De Rotterdamse hoogleraar vindt het een zinvolle maatregel. ‘Het is nu één keer wat werk voor ondernemers, maar het bespaart hun op termijn veel tijd.’

Maar als de basisinformatie straks eenmaal goed is ingevoerd, is het een fluitje van een cent. Of het dan gaat om de Belastingdienst, de Kamer van Koophandel of het CBS: één keer op de juiste knop drukken en het systeem genereert exact de juiste informatie in het juiste format. Scheelt veel tijd.'

Uitdaging 2: Nieuwe standaarden jaarrekening

Hoogendoorn: 'In 2018 en 2019 worden twee nieuwe standaarden voor jaarrekeningen van kracht: IFRS 15 en IFRS 16 (IFRS = international financial reporting standards). IFRS 15 gaat over hoe je je omzet moet bepalen, met nieuwe grondslagen. IFRS 16 is nog wat ingrijpender. Deze standaard maakt een eind aan het verschil tussen financiële leasing en operationele leasing voor de jaarrekening. Het gevolg is dat ook operationele leasecontracten, bijvoorbeeld de huur van gebouwen, voortaan als een verplichting op de balans moeten komen te staan. Als je nú een kantoorpand begint te huren met een huurcontract van vijf jaar, moet je nú al de contante waarde van die huur op de balans zetten. Dat deed je vroeger nooit. Het gevolg is dat je balans veel meer schulden laat zien, waardoor bedrijven er ineens veel minder solvabel uitzien, al *zijn* ze dat niet. In economische zin is er immers niks veranderd.'

De maatregel kan volgens Hoogendoorn gevolgen hebben voor de condities waaronder bedrijven geld kunnen lenen bij banken. 'Veel banken stellen minimumeisen aan het eigen vermogen, bijvoorbeeld minstens 25%. Door de maatregel hebben bedrijven straks veel minder eigen vermogen. Sommige zullen door die 25% zakken. Aan de andere kant kun je je voorstellen dat de banken hun ratio's zullen gaan aanpassen aan de nieuwe omstandigheden.'

Hoewel er nog tijd is, adviseert Hoogendoorn ondernemers op tijd met hun bank in gesprek te gaan. 'Ik verwacht dat banken zelf ook veelvuldig het initiatief zullen nemen om met de bedrijven in gesprek te gaan over nieuwe voorwaarden. Misschien eisen ze wel nieuwe zekerheden of gaat de rente omhoog. Je weet het niet. Maar ze mogen niet onredelijk zijn – in economische zin is er immers niks veranderd – en daar zal de AFM vast op toezien.'

Uitdaging 3: Verslaggeving over niet-financiële prestaties

‘De maatschappij heeft steeds meer belangstelling voor verslaggeving over niet-financiële prestaties’, ervaart Hoogendoorn. ‘Meestal denken we daarbij aan het milieubeleid, maar er is meer. Bijvoorbeeld: hoe gaat het bedrijf om met ziekteverzuim, hoe is het beleid aangaande corruptie en hoeveel mensen met een beperking heeft het bedrijf in dienst. Kortom: zaken die samenhangen met maatschappelijk verantwoord (MVO) ondernemen.’

Het is dus zaak aan deze onderwerpen ruimte te besteden in het jaarverslag. *Hoe* je die MVO-paragrafen invult, is volgens Hoogendoorn lastig in algemeenheid te zeggen. ‘Daarvoor verschillen bedrijven onderling teveel van elkaar. Ieder moet het voor zichzelf uitzoeken. Het zal nog wel even duren voor daar normen voor zijn. Normen zouden trouwens op termijn een goed idee zijn, omdat je dan bedrijven dan beter op hun MVO-beleid kunt vergelijken en objectieve normen bedrijven in staat zouden stellen goed op dit beleid te sturen.’

Kortom, geïntegreerde verslaggeving, waarbij financiële en niet-financiële gegevens worden gecombineerd in een verslag, maken een opmars. Het goede nieuws is: je hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden. ‘Diverse bedrijven zijn hier al heel ver in. Goede voorbeelden zijn Schiphol, Randstad, Akzo-Nobel en DSM. Die hebben op dat vlak al diverse prijzen gewonnen. Hun jaarverslagen kun je zo op internet vinden.’

De ontwikkeling van de Financial controller



Geschreven door: Drs. Jan Willem van der Linden RA RC, ervaren controller, werkzaam als parttime-CFO vanuit zijn eigen bedrijf.

Het control vak is volop in ontwikkeling; controllers gaan zich meer bezighouden met de business. Zowel de functie van de Business als de Financial Controller krijgen een steeds bredere oriëntatie. **Ook de Financial Controller dient zich met meer bezig te houden dan enkel de financiële cijfers.**

Cruciale rol weggelegd voor Financial Controller

Een belangrijke rol voor de juistheid, volledigheid en tijdigheid van deze informatie is weggelegd voor de Financial Controller. Nu analyses en forecasting een belangrijkere rol hebben gekregen, speelt een Financial Controller een cruciale rol in het correct aanleveren van belangrijke (financiële) informatie. Mogelijk wordt dit in de toekomst nog belangrijk, wanneer Financial Controllers samen gaan werken met Business Controllers die niet altijd financieel geschoold zijn.

Verbreding van de functie

Deze veranderingen leiden tot een verbreding en verdieping van de functie. 'De controller speelt vandaag de dag een steeds grotere rol in de besturing

van de onderneming. Daarvoor is het nodig dat de controller gedegen kennis heeft op een scala aan werkgebieden. Het gaat dan om de financieel-administratieve zaken zoals administratieve techniek, inrichting van administratie, auditing en interne en externe verslaggeving.

Maar daarnaast moet de controller ingewijd zijn in zaken als strategisch management, informatiemanagement, recht en belastingen, financiering, werkkapitaal en investeringen', aldus ***Drs. Jan Willem van der Linden RA RC***, *een ervaren controller, hij is werkzaam als parttime-CFO vanuit zijn eigen bedrijf*. Lees hier [4 tips voor een goede invulling van de controllersfunctie](#). De Financial Controller is een sleutelfiguur tussen het management, de eigen afdeling en de externe consultants, en moet van alle markten thuis zijn.

Hoe ziet de ideale Financial Controller eruit?

Een moderne financial controller dient, zoals eerder vermeld stevig financieel onderlegd te zijn. Het sterke analytische vermogen en mogelijkheid om diep en breed te kijken zijn vereist. Daarnaast is het steeds belangrijker dat de Financial Controller vanuit zijn specialisme goed kan overtuigen, kan onderhandelen en samen kan werken. De verbreding van de functie leidt ook tot een uitgebreider competentieprofiel.

“De moderne risicomanager is bovenal dienstbaar”

Risicomanagement moet structureel anders. De conventionele benadering voldoet niet, zegt Marinus de Pooter. Hij is een van de docenten van de opleiding Risicomanagement voor de profitsector. “Maak risicomanagement dienstbaar aan de besluitvorming!”



“Risicomanagement als systeem is niet hetzelfde als het managen van risico's”

De gedachte dat je door uitputtend bezig te zijn alle belangrijke risico's kunt beheersen is een illusie. Althans dat vinden zij die meer in de chaostheorie geloven. Zij zeggen: er zijn altijd meer factoren met invloed op jouw toekomst dan je kunt bedenken. Natuurlijk is het wel zeer nuttig om gestructureerd na te denken over de toekomst – over hoe je het beste je kansen kunt benutten en je risico's kunt beperken.

De gebruikelijke risicomanagement benadering is veelal veroorzaakt door het toezicht. Met name in zwaar gereguleerde sectoren waar compliance domineert, wordt risicomanagement gezien als een verantwoordingsinstrument. De maatschappij wil nu eenmaal niet graag de negatieve kanten van het bedrijf-zijn accepteren. Terwijl er onvermijdelijk dingen misgaan: veel blijft mensenwerk en er is weinig vernieuwing zonder falen.”

Risicomanagement moet je vooral dienstbaar maken aan de besluitvorming. Als er een besluit wordt overwogen, dan is het zaak om evenwichtig te kijken naar de mogelijke voor- én nadelen, de pro's én cons. Hoe beter je je collega's daarin kunt trainen, des te betere beslissingen zijn het gevolg. Mensen associëren risico's met dingen die je niet wilt hebben. Maar bij besluitvorming gaat het steeds over het afwegen van mogelijke positieve én negatieve gevolgen.

Het begrip 'risicomanager' is eigenlijk dubbel onlogisch

Deze functionarissen managen niet – ze hebben doorgaans weinig beslissingsbevoegdheid, en ze moeten naar meer kijken dan alleen risico's. De taak van risicomanagers is om hun collega's die besluiten nemen daarvoor passende instrumenten aan te reiken. En om hen kritisch te bevragen op hun veronderstellingen en kernwaarden. Het doel van onze opleiding is dat ze anders tegen hun eigen rol gaan aankijken.

De volgende aanbevelingen komen hieruit voort:

1. Wees dienstbaar! De risicomanager moet dus vooral zoeken hoe hij of zij het beste kan bijdragen aan optimale besluitvorming. Dat vraagt dienstbaarheid jegens degene die de afwegingen moet maken. Deze ondernemer, projectmanager of vestigingsleider heeft hulp nodig om zo goed mogelijk geïnformeerd zijn of haar beslissingen te nemen. Je komt dan vanzelf ook in discussie over de mentaliteit: de heersende waarden bij het afwegen van de verschillende belangen. De beslisser moet bijvoorbeeld veiligheid en rendement afwegen. Als je dat als risicomanager bespreekbaar maakt, kun je veel waarde toevoegen. Dan word je het geweten van de organisatie. Die rol blijft wel moeilijk: je moet je buiten de groep durven stellen en tegen de stroom in zwemmen.

2. Durf en lach! Mensen in risicomanagementfuncties lijken niet over te lopen van blijdschap. Terwijl de eigenlijke bedoeling van hun functie (zoals het kritische meedenken over plannen) juist enorm waardevol is. Vroeger had je aan de hoven de bijzondere rol van de nar, die op een ludieke manier dingen tegen de koning durfde te zeggen waar anderen voor terugdeinsden.

3. Denk verder! Wie werkt met de bekende systeembenadering is gewend aan lijstjes maken en rapporteren. Wat je zou moeten willen is een kritisch fundamenteel gesprek zonder allerlei indicatoren, et cetera. Onafhankelijk spiegelen met beslissers over hoe zij waarde kunnen creëren en beschermen. Het vereist kennis van zaken en inlevingsvermogen om extra perspectieven toe te voegen. Zo kun je collega's behoeden voor mogelijke eenzijdigheden in hun eigen benadering.

Over de opleiding Risicomanagement voor de profit sector

“De opleiding Risicomanagement voor de profit sector kan niet alleen de risicomanagers verder helpen, maar ook de collega's met wie zij werken,” zegt De Pooter. “De organisatiecultuur is daarbij doorslaggevend. Als die collega's erop uit zijn om zo snel mogelijk veel plat geld te verdienen, dan word je als risicomanager eerder serieus genomen dan serieus genomen.

De maatschappij vraagt gelukkig steeds meer om lange termijn waardecreatie en een evenwichtige stakeholderbenadering. En daar willen we met deze opleiding graag aan bijdragen.”

Onderzoek: zo haal je meer nut uit forecasting

Business managers en hun controllers vinden dat het rendement van hun forecasting nog veel hoger kan zijn. Maar:

- Hoe definieer je rendement van forecasting?
- Welke doelen worden met forecasting nagestreefd?
- In hoeverre worden die doelen ook gerealiseerd?
- Aan welke kwaliteitseisen moet een forecastmodel voldoen en hoe zien ze er in de praktijk uit?



Dit zijn allemaal vragen die koppels uit acht Nederlandse ondernemingen - business controllers met hun partners in het management team - hebben beantwoord. Zij functioneren allemaal op business unit niveau en zijn dus

direct verantwoordelijk voor de inhoud, het maken én het gebruiken van hun forecasts.

De centrale vraag van het onderzoek is: 'Wat kan forecasting in de praktijk aan de effectiviteit van control bijdragen?'. Wat is er uit dit onderzoek door Ross Paterson en Bart Vermaas - consultants van CFO Partners - gekomen?

Huidige forecast inspanningen zijn te hoog

De meeste koppels vinden dat hun forecasting nog onvoldoende wordt benut door het management team. En, de meerderheid vindt dat de huidige forecasting inspanningen te hoog zijn.

Dit komt vooral door de sterke focus van forecasting op *financiële planning*. De bestaande, gedetailleerde forecasts hebben echter een beperkte bijdrage aan de *strategische planning*. De business cyclus van 5 tot 20 jaar sluit namelijk niet aan op de veel kortere termijn van hun forecasting (meestal 4 kwartalen vooruit).

Bijdrage van forecasting aan het bijstellen van de strategie: vrijwel afwezig

De ondersteuning van de besturing in bredere (niet-financiële) zin is dus dun. Hoe komt dat toch? Enkele redenen:

- Analyses van financiële resultaten worden onvoldoende geleverd in niet-financiële termen. Enerzijds heeft men nog onvoldoende scherp welke niet-financiële prestaties (KPI's) hiervoor gebruikt moeten worden. Of weet men die wel, maar ze worden dan simpelweg niet gemeten en gebruikt in de forecasting.
- De opvolging van het verwachte effect van eerder vastgestelde bijsturingsacties wordt onvoldoende gedaan.
- Het vaststellen en doorrekenen van scenario's om de impact van belangrijke onzekerheden te beoordelen gebeurt nog weinig.



Controllers geven dus geen hoge prioriteit aan het strategische beleid; ze hebben er simpelweg de tijd en de informatie niet voor. Daarnaast is het financieel detail en het lopende boekjaar nog altijd troef. Een meerjaren perspectief komt nog weinig voor. De dialoog wordt uberhaupt nog weinig gevoerd... Er is sprake van een 'Dupont Trap': een tunnelvisie op financiële

details en de korte termijn dat veel tijd kost en de focus op de andere forecasting doelen blokkeert.

Dit kip of het ei probleem zullen controllers toch echt zelf moeten doorbreken. De business partijen willen dit wel graag ondersteunen.

Waar kun je als controller zelf mee beginnen?

Voor het realiseren van alle forecasting doelen zullen controllers meer tijd moeten besteden aan de dialoog met de business. Er is een aantal praktische punten waar elke controller meteen mee aan de slag kan:

1. Stel je eigen scores vast met de maatstaven uit het raamwerk en trek conclusies over je eigen verbeterpunten.
2. Ga discussie aan met de business over de belangrijkste niet-financiële en leading prestatie indicatoren (veel financiële topmannen geven nog te weinig aandacht aan de effectiviteit van hun controllers).
3. Bedenk op welke financiële indicatoren je leading indicatoren de meest directe invloed hebben en bouw dit in je forecasting model.
4. Stel vast welke financiële details van je forecasting model weinig invloed hebben op de uitkomst. Haal deze vervolgens uit je forecasting model.
5. Idee: maak met de balanced scorecard perspectieven of het Canvas Business Model; een logisch plaatje van je business model en je strategie. En, ontwerp daarmee opnieuw je forecast model. Zo'n aanpak levert een fris en compact communicatiemiddel.

[Lees het complete artikel 'Haal meer uit je forecasting'](#)

4 tips voor een goede invulling van de controllersfunctie

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. **Voor een goede invulling van de controllersfunctie zijn de volgende zaken van groot belang:**

1. Spreek in termen van de managers

Hoewel de controller beschikt over een gedegen vakkennis op gebied van Finance & Control is het van belang dat de controller in overleg met het management de taal van het management spreekt. Managers denken en spreken in omzet, kostenbesparingen en rendement. **Vermijd zo mogelijk termen als “grootboekrekeningen”, “rekeningschema” en “kostenplaatsen”...**

2. Ga niet voor 100% betrouwbaarheid; dat duurt meestal te lang

Het is zeer verleidelijk om te wachten met het verstrekken van informatie totdat de onderliggende cijfers “100% correct” zijn; dat betekent in de praktijk een behoorlijke vertraging; **ook hier geldt de 20/80-regel: in 20% van de tijd kan een 80%-betrouwbaar resultaat worden bereikt;** de laatste 20% betrouwbaarheid kost 80% van de tijd. 80% is misschien niet voldoende ingeval van een jaarrekening die door de accountant moet worden gecontroleerd, maar voor veel interne rapportages wel!

3. Kijk vooruit en niet alleen achteruit

Veel controllers, zeker met een boekhoudkundige achtergrond, kijken achteruit en zijn bezig de realisatiecijfers in kaart te brengen en te analyseren. Voor het management is het echter belangrijker om, op basis van de realisatiecijfers, vooruit te kijken. **Ondersteun het management bij het maken van prognoses en begrotingen.**

4. Wees gericht op beslissingen i.p.v. afleggen van verantwoording

De cijfers die de Afdeling Finance & Control oplevert hebben – naast ondersteuning van de operationele zaken – de volgende 2 doelen:

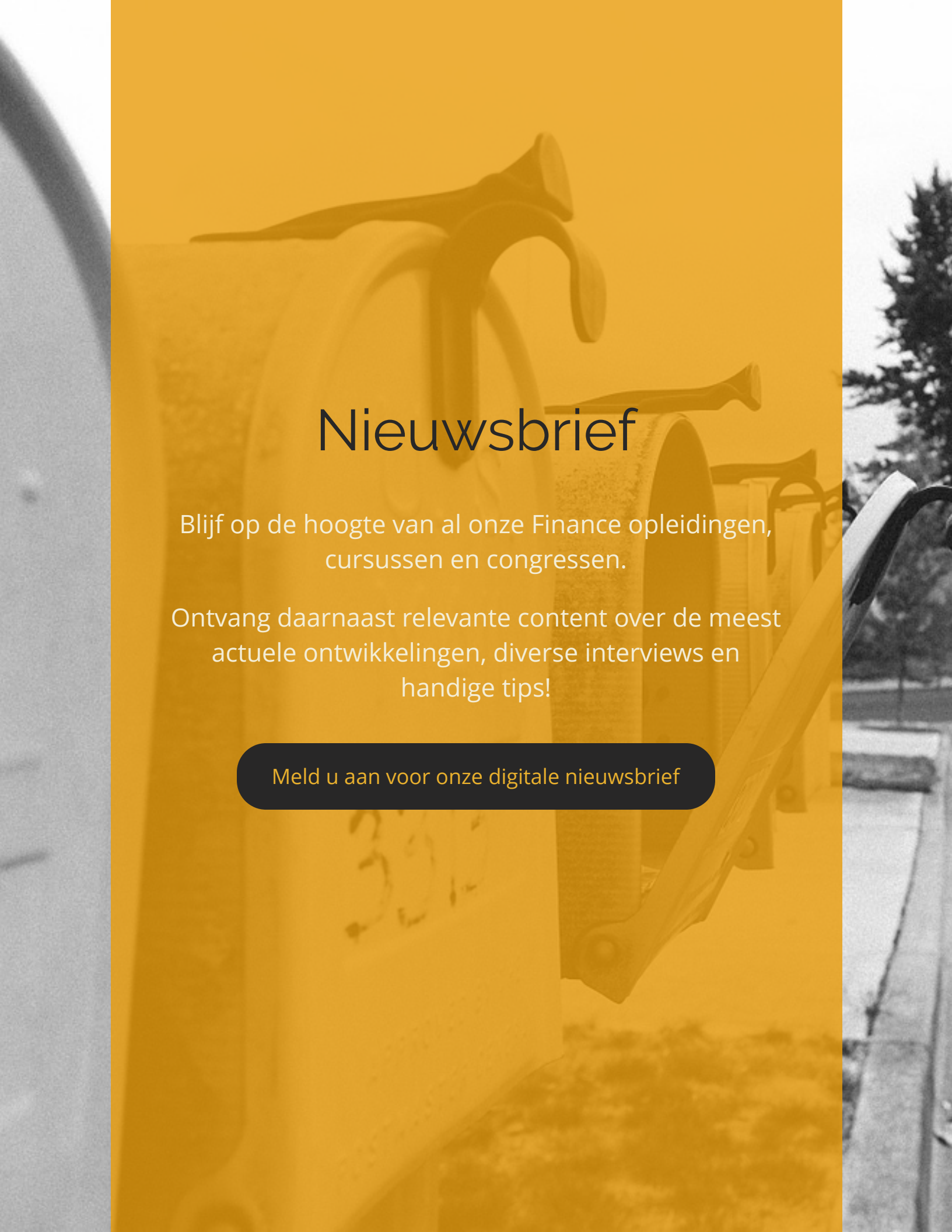
- Afleggen van verantwoording
- Nemen van beslissingen

Natuurlijk is het afleggen van verantwoording van belang, maar het (bij)sturen op basis van de opgeleverde cijfers is crucialer.

De controller speelt vandaag de dag een steeds grotere rol in de besturing van de onderneming. Daarvoor is het nodig dat de controller gedegen kennis heeft op een scala aan werkgebieden. Het gaat dan om de financieel-administratieve zaken zoals administratieve techniek, inrichting van administratie, auditing en interne en externe verslaggeving. Maar daarnaast moet de controller ingewijd zijn in zaken als strategisch management, informatiemanagement, recht en belastingen, financiering, werkkapitaal en investeringen.



Geschreven door: Drs. Jan Willem van der Linden RA RC, een ervaren controller, die veel ondernemingen heeft ondersteund bij het op orde brengen van de Besturing & Control. Hij is werkzaam als parttime-CFO vanuit zijn eigen bedrijf. Naast zijn controllerservaring is hij jarenlang werkzaam geweest als accountant en docent.



Nieuwsbrief

Blijf op de hoogte van al onze Finance opleidingen, cursussen en congressen.

Ontvang daarnaast relevante content over de meest actuele ontwikkelingen, diverse interviews en handige tips!

Meld u aan voor onze digitale nieuwsbrief

"Genoeg werk voor project controllers en project managers"

Waarom is project control eigenlijk van belang? Waar ging het voorheen mis of waar ging het juist goed en wat kunnen wij daarvan leren? En een misschien nog wel belangrijkere vraag; Hoe ziet de toekomst eruit?

Wij vroegen het Rob Schapink, zelfstandig adviseur en trainer op financieel-economisch gebied (Schapink CTA). Werkzaam geweest als (universitair) docent op het gebied van Control, Management Accounting, Management en Organisatie, Finance for non-financials, Financial Accounting en onder andere betrokken bij de postdoctorale Controllersopleiding van de Erasmus Universiteit, KPMG consultants en MIM adviseurs dienstverlening.

Waarom Project Control?

"Jaarlijks verdampen miljarden Euro's wereldwijd door mankerend projectbeheer. De Standish group rapporteert jaarlijks over de stand rond projecten. Ongeveer eenderde van de projecten heeft ernstige overschrijdingen (in tijd en geld) en/of wordt gestopt. Slechts 20% wordt binnen budget en tijd afgerond. In Nederland hebben we voorbeelden als de Noord-Zuid lijn, Hogesnelheidslijn en de ombouw van het schip de SS Rotterdam."

Basis voor een juiste implementatie

Wat ligt er aan de basis van een goede implementatie van een project?

"Voor succes is onder andere een realistische en met betrokkenen afgestemde schets van projectdoel, projectpaden en benodigde

middelen vereist. Tijdens de uitvoering is een open atmosfeer nodig die het mogelijk maakt dat onvoorziene obstakels zo snel mogelijk worden gerapporteerd en aangepakt."

Projectrisico's en herkenning



Wat zijn de grootste projectrisico's? En hoe kunnen we deze herkennen?

"Te veel optimisme, welke herkenbaar is aan het ontbreken van een realistische risicoverkenning. Slechte afstemming met stakeholders, herkenbaar aan frustratie en weerstand bij betrokkenen. Slecht project dashboard, herkenbaar door veel herhaalde discussies over cijfers."

Uitdaging bij implementatie project

Wat is de grootste uitdaging waar je tegenaan loopt bij het implementeren van een project?

"De grootste uitdaging is de bewaking tussen enerzijds valide en geaccepteerde projectdoelen en anderzijds de kosten en investeringen die nodig zijn voor het projectdoel."

Praktijkvoorbeeld

Van welk, goed geïmplementeerd, project kunnen we leren en waarom?

"De realisatie van de tweede Maasvlakte in Rotterdam. Realisatie op tijd, volgens afspraak en binnen begrote kosten."

Waar ging het mis en wat kunnen we daarvan leren?

"De ombouw van het voormalige passagiersschip SS Rotterdam. Van de oorspronkelijk verwachte kosten van € 6 miljoen steeg de rekening door naar € 250 miljoen. Half scheepvaartminnend publiek in Rotterdam wist dat er asbest in het schip zat. Maar in het projectplan was daar geen rekening mee gehouden."

De toekomst van project controller

Hoe ziet volgens u de toekomst van de project controller/project manager eruit?

"In ieder geval is er genoeg werk voor project controllers / project managers! De belangrijkste uitdaging ligt in het continu afstemmen van de actuele business case (projectverantwoording qua doel en kosten) met alle betrokkenen rond het project (opdrachtgever, inhoudelijk betrokkenen, doelgroep, project uitvoerders, enz.)."

Strategische vaardigheden van een Business Controller

Het is duidelijk dat controllers hun competenties moeten vernieuwen. De controller is enerzijds de business controller in een organisatie, wat vraagt om technische competenties. Anderzijds is hij/zij de handhaver van de financiële moraliteit, waarvoor sociale vaardigheden nodig zijn. Hoe zit het met de strategische vaardigheden?

Technische competentie is vaak al op orde

Als eerste gaat het om de technische competenties: hoe steekt de financiële functie van de controller in elkaar? Ingewikkelde journaalposten mogen bijvoorbeeld geen onbekende zijn voor hem (meerderheid) of haar (minderheid). Doorgaans is deze competentie wel op orde, mede dankzij diverse opleidingen.

Financiële moraliteit handhaven met sociale vaardigheden

Verder is het een must dat de controller beschikt over de soft skills om succesvol te functioneren. Als handhaver van de financiële ethiek en moraliteit moet de controller samen met andere functionarissen - boordevol argumenten - steun zien te krijgen. Dat is niet zo eenvoudig, aangezien het over lastige onderwerpen kan gaan. **De controller zit dus in een hybride positie.**

Strategische vaardigheden: een must?

Daarnaast is het steeds vaker de vraag of de controller ook over strategische vaardigheden moet beschikken. Het gaat in dit verband niet over de 'handigheidjes' die nodig zijn in het sociaal proces, maar om inzicht in strategische vraagstukken.

Het gaat erom dat de controller signaleert of de onderwerpen in zijn of haar contacten met de managers een strategische impact zullen hebben.

Deze onderwerpen stijgen dus uit boven de operationele gang van zaken waarbij de controller dagelijks betrokken is.

Hoe leert de controller nu om het gevoel te krijgen dat een onderwerp strategisch van aard is?

- Dit betreft lange termijn activiteiten en activiteiten die betrekking hebben op het wezen van de organisatie.
- De controller moet in kunnen schatten of het betreffende onderwerp een strategische impact heeft.

Het gaat om ervaring in de praktijk opdoen en al lerend met onderwerpen van strategische impact om weten te gaan. Dit zijn zaken die doorgaans niet op een (beroeps)opleiding worden geleerd.

Meer toegevoegde waarde als controller

De controller krijgt meer toegevoegde waarde in de functie als er ook aandacht is voor die strategische vraagstukken: het domein van de controller wordt verbreed. In de traditionele rol van controller als business partner bleven deze onderwerpen doorgaans nog buiten beschouwing.



Deze verbreding is een lang gekoesterde wens van controllers om hun functioneren meer impact en zichtbaarheid te geven. Daarom moeten die strategische voelhoorns worden ontwikkeld. Dit kan bijvoorbeeld door deelname aan een management development programma. Door ervaring in

de lijn en staf te verkrijgen; stap-voor-stap op weg naar de uiteindelijke top controllersfunctie. In dat programma leert de controller inzicht te krijgen in wat management inhoudt en distantieert zich dus wat verder van het staf-achtige gedrag.

Uiteindelijk zorgt een business controller ervoor dat management problemen van de schouders van het management af gehaald worden. Hierin zit juist de toegevoegde waarde van de controller.

Controller in de zorg? Werk vanuit deze kernwaarden

Geschreven door: Prof. dr. Hans Bossert, onafhankelijk adviseur en hoogleraar aan de Universiteit Stellenbosch – School of Public Leadership, Zuid-Afrika

De dynamiek van uw dagelijkse werk neemt enorm toe. Het is ondoenlijk om per situatie te reageren. **Omgaan met deze enorme dynamiek vraagt, paradoxaal genoeg, een 'stabiele' benadering.** Die stabiele benadering wordt gevonden in het werken vanuit kernwaarden.

Deze volgende vier kernwaarden zijn voor de verdere ontwikkeling van u als control- en auditprofessional van belang in de complexiteit van de toekomst in de zorgsector.

1. Toekomstgericht

Functioneer meer als business navigator: vind een nieuwe balans tussen (minder) 'reactief op feiten en cijfers uit verleden' en (meer) 'proactief op ontwikkelingen en de toekomst'. Een belangrijke vraag hierbij is: Hoe bereiden we mensen voor op ontwikkelingen die nog helemaal niet helder zijn, maar wel heel ingrijpend?

2. Netwerkverantwoordelijk

Als controller/auditor zit je nu 'lekker op je eigen eiland', maar je wordt (mede-) netwerkverantwoordelijk en bent dus in jouw werk steeds meer afhankelijk van andere partijen.

Dat vereist inzicht in de relevante (organisatie)netwerken en inzicht in de kwaliteit van de partijen in die netwerken. Wat kun je garanderen/waarmaken in een netwerk? De noodzaak ontstaat zo om de omgeving meer te

(h)erkennen en te betrekken in de eigen organisatie.

3. Gecontroleerd veranderen

Streven naar een gecontroleerde geleidelijke verandering, je mag het niet *laten gebeuren*. Grijp er als control- en auditprofessional actief op in. Dat vereist wel een beeld van wat de toekomst vraagt. En een strategie hoe daar mee om te gaan.



4. Flexibele sturing

Dat betekent ook dat je meer dan voorheen een analyse moet maken - samen met het management - over welke typologie van sturing (of combinatie daarvan) gewenst is voor de toekomstige processen en ontwikkelingen.

Hopelijk herkent u zich al (deels) in deze kernwaarden. De volgende vraag is welke ervaring u heeft met het werken vanuit die kernwaarden. Hoe is dat gegaan in contacten met stakeholders? Welke ervaringen zijn frustrerend geweest en welke juist positief? Welke lessen neemt u mee naar de toekomst? Hoe koppelt u die aan de kernwaarden? Of veranderen die ook door de veranderende context en de 'lessons learned'?

5 tips voor de (toekomstige) Business Controller

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**, directeur CFO Partners en één van de docenten van de **Verkorte Business Controllersopleiding**. Bart geeft tevens 5 tips voor de (toekomstige) Business Controller.

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.

Top-5 tips voor de (toekomstige) Business Controller

1. Investeer meer tijd om relaties te bouwen met de 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.

Als we jullie op 1 januari 2020 weer tegenkomen, wat is er dan veranderd op finance-gebied?

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

Wat gaan we leren...

Slotvraag: Wat leren cursisten tijdens jullie bijdrage in de opleiding?

Je gaat met een concreet beeld naar huis van wat een business controller is en hoe je dat kan worden. Je leert dat je business controller rol niet alleen kan invullen. Praktische hulpmiddelen worden aangereikt om samen met je collega's binnen en buiten de financiële functie aan je rol als business controller te werken.

Na afloop van de training weet je: hoe je strategische planning concreet kan ondersteunen, hoe goede rapportages eruit zien, hoe je een goede analyse opzet, hoe je met ICT het beste kan samenwerken, hoe je veranderingen praktisch kan gaan inzetten en managen.

Meer informatie over de **Business Controllersopleiding**

Een eerste indruk van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

Blogartikel verzorgd door Jan-Jan Lowijs, manager Deloitte Risk Services B.V

Langverwachte Europese wetgeving rondom bescherming van persoonsgegevens gepubliceerd. Na bijna vier jaar onderhandelen is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) gereed. Ons waren nieuwe regels omtrent de bescherming van persoonsgegevens beloofd die administratieve lasten voor organisaties zouden verminderen, maar tegelijk ook de bescherming van de privacy van individuen zouden verbeteren. Op 17 december 2015 is de AVG eindelijk gepubliceerd. Wat is onze eerste indruk?

Wat is de AVG?

Sinds halverwege de jaren '90 is wetgeving die de **informationele privacy** van individuen beschermt binnen de Europese Unie (EU) gebaseerd op **EU Richtlijn 95/46/EG**: de richtlijn rondom de bescherming van persoonsgegevens. Deze Richtlijn vormt de basis voor de primaire regelgeving rondom de bescherming van persoonsgegevens binnen Europa. Elk land binnen Europa gebruikt deze basis en baseert daarop haar eigen, lokale wetgeving voor de bescherming van persoonsgegevens. **De Wet bescherming persoonsgegevens** (Wbp) binnen Nederland is een voorbeeld van zo'n lokale interpretatie.

Omdat deze richtlijn niet is aangepast sinds 1995 en alle wetgevingen gebaseerd op deze richtlijn enkel gewijzigd zijn, besloten de Europese

Commissie en het Europees Parlement dat de wetgeving niet langer aansloot op onze moderne privacybehoefte en -zorgen. De richtlijn werd als verouderd bestempeld, en vijf jaar geleden werd begonnen met het opstellen van vervangende regelgeving. Het doel was om een Europese regelgeving te creëren voor de bescherming van persoonsgegevens die aansluit op de huidige digitale wereld en die de privacy van individuen in die wereld zo goed mogelijk beschermt.

Een eerste voorstel voor deze nieuwe regelgeving werd op 25 januari 2012 gepubliceerd door de Europese Commissie. Het voorstel kreeg de naam “Verordening van het Europees Parlement en de Raad betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens (algemene verordening gegevensbescherming)”; afgekort: AVG.

Sinds januari 2012 heeft dit voorstel voor een Verordening alle processen in de totstandkoming van EU regelgeving doorlopen. In eerste instantie kwam het Europees Parlement met een aangepast voorstel, waarin zij haar visie gaf over de inrichting en de toekomst van de bescherming van persoonsgegevens in de EU (Er wordt gezegd dat de AVG de meest geamendeerde en ‘be-lobbyde’ stuk regelgeving is in de geschiedenis van het Europees Parlement, met meer dan 4000 voorgestelde wijzigingen). Vervolgens was het aan de Raad van de Europese Unie, waarin de 28 regeringen van de EU lidstaten vertegenwoordigd zijn, om ook met een aangepast voorstel te komen.

Gezien het belang van de wetgeving, de variërende voorstellen en het aantal aanpassingen, is begrijpelijk dat het Parlement en de Raad het afgelopen jaar druk doende zijn geweest met onderhandelingen om tot een uiteindelijke versie van deze regelgeving te komen. Die uiteindelijke versie van de AVG werd op 17 december 2015 gepresenteerd. Over ongeveer twee jaar, wanneer deze regelgeving ingaat, zal het de belangrijkste wet zijn op het gebied van de bescherming van persoonsgegevens binnen heel de EU.

Een eerste blik op de nieuwe voorzieningen

Het ligt in de verwachting dat de AVG de regelgeving gaat zijn voor de bescherming van persoonsgegevens binnen de EU voor de komende paar decennia. Daarmee zal zij een grote invloed hebben op organisaties die

persoonsgegevens verwerken.

Vanwege het belang van de AVG en de grote invloed die zij zal hebben, werpen we een eerste blik op enkele verwachte en onverwachte voorzieningen die zijn opgenomen of juist weggelaten:

- Interessant is de territoriale werking van de AVG. Het is eerder nooit zo gedefinieerd, maar in de AVG (en dus in de Europese wetgeving voor de bescherming van persoonsgegevens) staat dat zij ook geldt voor organisaties die niet in de EU gebaseerd zijn, maar wel diensten of producten aanbieden binnen de EU óf gedrag van individuen binnen de EU monitoren. Met andere woorden, alle organisaties die online actief zijn en zich richten op EU inwoners, moeten zich houden aan de Europese wetgeving rondom persoonsgegevens, ook al bevinden zij zich zelf niet in de EU.
- Inderdaad lijkt een deel van de administratieve lasten voor organisaties verminderd: de verplichting om verwerkingen van persoonsgegevens aan te melden bij de lokale toezichthouders is verdwenen. Die regel heeft lange tijd voor een significante administratieve lasten gezorgd, met name voor bedrijven die internationaal opereren. In de plaats is een regel gekomen waar in staat dat organisaties zelf een overzicht moeten bijhouden van al hun verwerkingen van persoonsgegevens. Kortom, zij dienen op elk moment een courante inventaris van verwerkingen te hebben.
- Gegevensbescherming by design en by default zijn beide opgenomen in de AVG. Dit betekent twee dingen. Ten eerste zal het, bij het ontwerpen van een nieuwe verwerking van persoonsgegevens, verplicht zijn om bescherming van persoonsgegevens vanaf het begin in het ontwerpproces mee te nemen. Vervolgens moeten organisaties ook achteraf aan kunnen tonen dat ze dit inderdaad hebben gedaan. Ten tweede moet de verwerking, als deze de gebruiker opties biedt over de hoeveelheid informatie die hij wil delen, als standaardinstelling hebben dat privacy zoveel mogelijk gewaarborgd wordt. De standaard wordt dus: niet delen. En dit kan ook inhouden dat dataminimalisering principes moeten worden toegepast.

- Ook het 'recht om vergeten te worden', oftewel het recht van een betrokkene om zijn persoonsgegevens te laten verwijderen, is in de AVG opgenomen. In de AVG staat dat alle organisaties die persoonsgegevens verwerken, deze op verzoek moeten verwijderen indien aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Enkele van deze voorwaarden zijn bijvoorbeeld dat persoonsgegevens die onrechtmatig verwerkt zijn verwijderd moeten worden, of dat persoonsgegevens verwijderd moeten worden als een toestemming tot verwerking ingetrokken wordt.
- Het is van belang om aan te stippen dat de AVG een EU verordening is, en geen EU richtlijn. Waar richtlijn 95/46/EG omgezet moest worden naar lokale wetten per Europees land, is de AVG rechtstreeks geldig. Dit zal gunstig zijn voor organisaties die in meerdere landen opereren. Waar deze eerder nog in elk land aan een net iets andere wet moesten voldoen, is de regelgeving nu dus overal gelijk. Hierbij moet echter wel opgemerkt worden dat de AVG aan lokale overheden nog steeds de kans biedt om wetgeving aan te passen aan de eigen behoeftes omtrent de bescherming van persoonsgegevens. Inzichten in hoe de bescherming van persoonsgegevens moet worden vormgegeven zijn diep geworteld in lokale cultuur, en zelfs binnen de EU bestaan daar verschillende en uiteenlopende meningen over. De kans is dus groot dat veel overheden aanpassingen zullen doen aan de AVG die in lijn zijn met lokale gebruiken en meningen.

Gedetailleerde analyse volgt

De AVG is, in de vorm zoals nu gepubliceerd, meer dan tweehonderd pagina's lang. Zoals met elke nieuwe wet is het belangrijk om alle overwegingen en artikelen goed te lezen en begrijpen. In dit geval is het naast het begrijpen van de AVG ook belangrijk om te zien hoe deze verschilt van Richtlijn 95/46/EG, om de impact in te kunnen schatten.

Dit gezegd hebbende zal het niemand verbazen dat de lengte en complexiteit van de AVG betekent dat het de nodig tijd zal kosten om het geheel te lezen en de verschillen te begrijpen. Hoewel er al eerdere officiële en gelekte versies beschikbaar waren, is alleen deze versie de authentieke versie. Wees dus voorzichtig met analyses gebaseerd op die vorige versies; beslissingen zullen gebaseerd moeten worden op de huidige AVG.

Over welke vaardigheden moet een Business controller beschikken?



Er wordt van controllers al jaren veel gevraagd. Ze moeten niet alleen financieel inhoudelijk zijn maar ook adviseur en coach van het niet-financiële 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?

Wij vroegen het Frank van Ormondt, directeur van Frank van Ormondt Advies en Educatie, en Anna de Boer, directeur Effective Change.

- 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."

In de workshop EFFECTIEF BEINVLOEDEN zult u o.a. inzicht, kennis en vaardigheden aangereikt krijgen inzake:

- Doelgericht denken versus blokkade denken;
- Generaliseren versus specificeren;
- De positieve resp. negatieve invloed van bepaalde uitspraken en taalpatronen;
- Dominantie versus onderdanigheid;
- Relatiegerichtheid versus taakgerichtheid;
- Reactief versus pro-actief taalgebruik.

Top 10 risico's, of problemen?

“Bedrijven nog nooit zo slecht voorbereid op risico's”. Dit is dé conclusie uit het Global Risk Management Survey 2017 van risicoadviseur Aon. Wereldwijd heeft amper een kwart van de bedrijven – 27 procent – de belangrijkste bedreigingen voor hun bedrijfsvoering onder controle. Het laagste percentage sinds Aon in 2007 is gestart met dit tweejaarlijkse onderzoek onder CEO's, CFO's en risk managers.

In 2017 zijn er meer dan 1800 ondervraagd. Wat zijn die top risico's en zijn dat eigenlijk wel risico's? En is niet voorbereid zijn op de belangrijkste bedreigingen wel een zwakte, of juist een kracht?



Mondiale risico top 10

Wat is nu die mondiale risico top 10? Aon heeft de volgende lijst gepubliceerd:

1. **Reputatieschade**
2. **Economische neergang of langzaam economisch herstel**
3. **Toenemende concurrentie**
4. **Veranderingen in wet- en regelgeving**
5. **Cybercriminaliteit/-risico's**
6. **Gebrekkige innovatie of onvoldoende aansluiten bij klantbehoeften**
7. **Onvermogen toptalent aan te trekken en vast te houden**
8. **Onderbreking van de bedrijfsvoering**
9. **Politieke risico's en onzekerheden**
10. **Wettelijke aansprakelijkheid**

Natuurlijk zijn deze risico's als trefwoorden weergegeven, om een leesbaar lijstje te krijgen. Toch dringt een prikkelende vraag zich op: zijn dit eigenlijk allemaal wel risico's? Of is het meer een lijst met de belangrijkste aandachtspunten voor organisaties? En als dat zo is, maakt dat wat uit?

Risico is geen probleem

Dit is een stelling van me die nogal eens een *eye opener* blijkt te zijn. De essentie van dit onderscheid is dat een probleem er al *wel* is, terwijl een risico

er nog *niet* is. Een risico is een onzekere gebeurtenis of situatie met effecten op doelen. Een risico kan optreden, maar dat is niet zeker. Of en wanneer dat gebeurd is onbekend en kan slechts worden voorspeld. Sommige risico's treden nooit op. En pas als een risico optreedt, wordt het een probleem. Tenzij je er goed op voorbereid bent, dan kan het best meevallen.

Zo bekeken is risico dus geen probleem, tenzij je er de ogen en oren voor sluit. Een groot voordeel van deze benadering is dat risicodossiers zo soms wel tot de helft kunnen inkrimpen, door alle bestaande problemen er uit te filteren. Problemen vergen immers een andere aanpak dan risico's, omdat ze al manifest zijn. Ook verdwijnt zo de illusie dat een probleem zich vanzelf oplost, omdat het in het risicodossier staat en daarmee dus onzeker zou moeten zijn. Samenvattend, helder onderscheidt tussen risico's en problemen voorkomt veel misverstanden, en daarmee problemen.

Mondiale probleem top 10?

Hoe gaat de mondiale risico top 10 er uit zien volgens de benadering van risico is geen probleem? Laten we er eens een kritische blik op werpen, en daarbij ook de oorzaken en gevolgen van risico's meenemen. Structuur brengen in risico's is immers het begin van effectief risicomanagement.

Het risico op de nummer 1 positie, reputatieschade, is een gevolg van een opgetreden risico. Als zodanig is reputatieschade nietszeggend. Het risico dat het veroorzaakt is nodig om iets zinnigs over reputatieschade te kunnen zeggen. Economische neergang of langzaam economisch herstel zijn bestaande problemen en kunnen oorzaken van risico's zijn. Wat die specifieke risico's – ongewenste gebeurtenissen of situaties met als gevolg bijvoorbeeld

reputatieschade – zijn zal per organisatie verschillen. Dit geldt ook voor toenemende concurrentie: dit is voor veel bedrijven gewoon een bestaand probleem en kan de oorzaak van verschillende risico's zijn.

Veranderingen in wet- en regelgeving worden pas risico's zodra het gaat om onzekere veranderingen in die wet- en regelgeving met effecten op de organisatiedoelen. Al bekende veranderingen zijn weer bestaande problemen en mogelijk oorzaken van risico's.

Pas met cybercriminaliteit / -risico's, we zijn inmiddels bij nummer 5, hebben we het eerste echte risico te pakken. Dit zijn immers onzekere gebeurtenissen met in veel gevallen serieuze effecten – waaronder reputatieschade – op organisatiedoelen. Hierbij is cybercriminaliteit één van de oorzaken van cyberrisico's, naast bijvoorbeeld datalekken van privacygevoelige informatie door een verloren USB stick.

De nummers 6 en 7, gebrekkige innovatie of onvoldoende aansluiten bij klantbehoeften en onvermogen om toptalent aan te trekken en vast te houden, zijn weer typische gevallen van bestaande problemen. Waarmee ik ze niet gelijk van tafel wil vegen. Het kan zinvol zijn om voor je organisatie na te gaan welke onzekerheden van innovaties of veranderingen op de arbeidsmarkt relevante gevolgen voor de organisatiedoelen kunnen hebben. Dan worden het ineens relevante risico's.

Onderbreking van de bedrijfsvoering is wel degelijk een risico, aangezien bedrijfscontinuïteit voor de meeste organisaties een belangrijk streven is. En dan gaat het niet alleen om een *usual suspect* als brand, het eerder genoemde cyberrisico is wellicht een veel belangwekkender oorzaak.

Bij de politieke risico's is het opvallende dat er onzekerheden aan zijn toegevoegd? Dit is bij de overige negen uit de top 10 niet gedaan. Duidt dit op het klassieke, en inmiddels achterhaalde, onderscheid tussen risico en onzekerheid? Een kloof die de laatste jaren zo mooi wordt gedicht door risico steeds meer te zien als het effect van onzekerheid op doelen. Deze benadering wordt onder andere gepropageerd door ISO, en recent ook door COSO.

Tot slot de wettelijke aansprakelijkheid, nummer 10. Wat is hierin de component onzekerheid? Is dat niet juridisch dichtgetimmerd voor de meeste producten of diensten? Of gaat het hier om onzekere claims, als gevolg van onduidelijkheden en daarmee onzekerheden in wettelijke aansprakelijkheid? Dan kan het inderdaad een risico worden.

De analyse van de mondiale top 10 risico's is samengevat in onderstaande tabel.

Mondiale Top 10 Risico's		
Nr.	Beschrijving	Analyse
1	Reputatieschade	Gevolg van een risico
2	Economische neergang of langzaam economisch herstel	Probleem / oorzaak van een risico
3	Toenemende concurrentie	Probleem / oorzaak van een risico
4	Veranderingen in wet- en regelgeving	Probleem / risico bij onzekere veranderingen
5	Cybercriminaliteit/-risico's	Risico / criminaliteit is een van de oorzaken
6	Gebrekkige innovatie of onvoldoende aansluiten bij klantbehoeften	Probleem
7	Onvermogen toptalent aan te trekken en vast te houden	Probleem
8	Onderbreking van de bedrijfsvoering	Risico bedrijfscontinuïteit
9	Politieke risico's en onzekerheden	Risico
10	Wettelijke aansprakelijkheid	Probleem / risico bij onduidelijkheden

Wat leert deze analyse ons?

Wat kunnen we leren van deze kritische analyse van de mondiale risico top 10? Drie lessen.

Ten eerste dat drie van de tien risico's inderdaad onomwonden risico's betreffen: cyberrisico's, onderbreking van de bedrijfsvoering en politieke

risico's. De overige zeven zijn grotendeels bestaande problemen, die een risico kunnen veroorzaken, of de gevolgen van opgetreden risico's (reputatieschade, die op nummer 1 staat...). Zoals gezegd, problemen die er al zijn en risico's die kunnen optreden vergen een ander aanpak. Daarom is het onderscheid van belang.

Ten tweede dat een lijst met, wat kort door de bocht, "10 risicokreten" veel te algemeen is om organisatie-specifieke maatregelen op te baseren. Dit zie ik overigens ook vaak als resultaat van goedbedoelde risicosessies in organisaties. De oogst is dan een lijst met zeer vaag en incompleet geformuleerde risico's – of problemen – waar dus geen gerichte besluiten over kunnen worden genomen. Dit leidt niet zelden tot frustratie van de betrokkenen, en daarmee vaak tot niets. Jammer van de verspilde tijd en energie. En de écht relevante specifieke risico's blijven zo onder de radar.

Ten derde, met dank aan Aon voor het delen van het onderzoek, de top 10 geeft wél inzicht in de belangrijkste zorgpunten van organisaties, wereldwijd. Hier kan je op verschillende manieren je voordeel mee doen. Bijvoorbeeld door de tien risico's en problemen specifiek te vertalen naar je eigen organisatie of afdeling, en op basis daarvan te besluiten of operationele of zelfs strategische actie nodig is. En vergeet niet ook die andere, lees positieve, kant van een risicobenadering: welke wakkere onderneming speelt in op de vele mogelijkheden om organisaties te helpen, om effectiever of efficiënter om te gaan met de top 10 risico's / problemen? Dit is de risico als kans benadering. Bijvoorbeeld door er een blog over te schrijven.

Tot slot de 73 procent bedrijven die hebben aangegeven de belangrijkste bedreigingen voor hun bedrijfsvoering *niet* onder controle te hebben.

Misschien zijn dit juist wel de meest risicobewuste bedrijven. Organisaties die zich realiseren dat volledig in control zijn in de huidige VUCA wereld – volatiel,

uncertain ofwel onzeker, complex en ambigue – niet meer van deze tijd is. De nieuwe realiteit is continu leren omgaan met onzekerheid, in plaats van vertrouwen op de illusie van zekerheid.

Dr. Martin van Staveren staat voor anders omgaan met risico's. Vanuit risicobureau VSRM adviseert hij allerlei soorten organisaties over realistisch risicomanagement. Hij is ook kerndocent aan de executive masteropleidingen Risicomanagement en Public Management, Universiteit Twente. In 2015 verscheen zijn boek Risicogestuurd werken in de praktijk bij uitgeverij Vakmedianet.

Met dank aan de [bron van Aon](#)

Testje: in 6 stappen naar resultaat – ondanks onzekerheid

Met deze blog daag ik je uit om een kort experiment te doen. Het bestaat uit 6 eenvoudige stappen. Trek er zo'n 10 minuten voor uit. Houdt pen en papier of een smart phone bij de hand, om een paar zinnen te noteren. Aan het eind vertel ik je wat je hebt gedaan.

Stap 1: Welk resultaat wil je?

Bedenk iets concreets dat je wilt bereiken. Dat kan een resultaat zijn, of een doel. Het kan iets kleins zijn, of iets groots. Een resultaat op je werk, of iets in je privésfeer. Je kunt het vandaag nog willen realiseren, of over 1 week, 1 maand, 1 jaar, 10 jaar. Ik geef bewust geen voorbeeld. Bedenk zelf een concreet resultaat en schrijf het op, in één zin.

Stap 2: Welke onzekerheden verwacht je?

Op weg naar je gewenste resultaat van stap 1, welke onzekere gebeurtenis of situatie verwacht je tegen te komen? Denk er kort over na en beschrijf de belangrijkste gebeurtenis of situatie in één zin. Let op, het moet een gebeurtenis of situatie zijn die wel kán optreden, maar nog niet is opgetreden. Daardoor is het onzeker.

Stap 3: Welke oorzaken zie je?

Benoem maximaal 3 oorzaken van de onzekere gebeurtenis of situatie uit stap 2. Het kunnen allerlei soorten oorzaken zijn zoals falende techniek, menselijke fouten, of weersomstandigheden. Zolang het maar relevante oorzaken zijn

voor je onzekere gebeurtenis of situatie. Schrijf ze op in een paar woorden.

Stap 4: Welke kans schat je?

Gegeven de oorzaken uit stap 3, wat is je eigen inschatting van de waarschijnlijkheid of kans, dat de onzekere gebeurtenis of situatie daadwerkelijk optreedt? Noem deze kans klein, behoorlijk of groot en noteer dat.

Stap 5: Welke gevolgen zie je?

Stel dat de ongewenste gebeurtenis of situatie op weg naar je resultaat optreedt, wat zijn dan de gevolgen voor het concrete resultaat dat je wilt bereiken? Verwacht je effecten op veiligheid, kwaliteit, tijd, geld en / of reputatie? Het is voor dit experiment voldoende om het optreden van deze effecten te benoemen met ja of nee. Een maximaal effect geeft dus 5 maal ja. Schrijf het op.

Stap 6: Wat ga je doen?

In deze laatste stap komen alle voorgaande stappen samen. Je wilt een concreet resultaat bereiken en hebt nu helder welke onzekere gebeurtenis of situatie je daarin kan belemmeren. Op basis van de oorzaken heb je een inschatting gemaakt van de kans van optreden. Ook heb je een beeld van de gevolgen, als de onzekerheid zich daadwerkelijk voordoet. Wat nu volgt is cruciaal: het nemen van een besluit om al dan niet wat aan die onzekerheid te doen.

Bedenk daarom maximaal 3 maatregelen om de kans op de onzekere gebeurtenis of situatie, al dan niet samen met de gevolgen, te verkleinen. Of misschien wel helemaal weg te nemen. Schrijf je concrete maatregelen in korte zinnen op én voer ze op een passend moment uit. Of, schrijf op dat je ervoor kiest om de onzekerheid gewoon te accepteren en daarom bewust niets doet.

Wat heb je nu eigenlijk gedaan?

Je hebt een risicoanalyse uitgevoerd! Eén die er toe doet. Immers, je wilt een concreet resultaat bereiken en hebt nu in kaart welke relevante onzekerheid – een risico – dat kan belemmeren. Wie wil dat niet? Die onzekere gebeurtenis of situatie

heb je gestructureerd met oorzaken, de kans van optreden en de gevolgen bij optreden. Dit bepaalt of je het de moeite waard vindt er iets aan te doen, en zo ja, wat. Door dit alles in een paar zinnen te noteren heb je relevante

onzekerheid expliciet gemaakt.

Als je na verloop van tijd een paar minuten uittrekt, om na te gaan wat je al dan niet getroffen maatregelen voor invloed op je resultaat hebben gehad, dan heb je daadwerkelijk risicomanagement uitgevoerd. Zo simpel kunnen de stappen naar resultaat zijn, ondanks onzekerheid.

5 Tips voor programmamanagers

Veel organisaties zijn op zoek naar hoe ze de dynamiek en beweging in hun buitenwereld kunnen verbinden met de interne organisatie: hoe kunnen ze meer wendbaar en agile functioneren? Dit is in deze tijd onontkoombaar.



Bij deze ontwikkeling past het dat organisaties zonder veel gedoe en energieverlies kunnen kiezen voor flexibele manieren van werken, zoals projectmatig en programmatisch werken.

Zeker voor overheden is het werken in programma's steeds meer een vanzelfsprekendheid. Een programma dient dan als tijdelijke sturingsstructuur om complexe veranderingopgaven, vaak samen met (maatschappelijke) partners, op een efficiënte en doelgerichte manier vorm te geven.

Programmatisch werken wordt dus steeds meer een kerncompetentie van overheidsorganisaties en andere organisaties in het publieke domein. De complexiteit stelt veel eisen aan de programma-aanpak en de programmamanager. **Uit mijn ervaringen in het begeleiden van een groot aantal programma's belicht ik vijf essentiële thema's die het succes van een programma dichterbij brengen.**

1. Goed geformuleerde doelen zijn de focus

Een programma is gericht op het realiseren van veranderingen. Om daarin voldoende focus te hebben, is het formuleren van de programmadoelen essentieel.

Een doelstelling is een beschrijving van de gewenste toestand die je in de toekomst met alle initiatieven en inspanningen van het programma wilt bereiken. Deze doelen worden – als het enigszins kan – uitgedrukt in concrete opbrengsten, die te meten zijn met de bijbehorende maatstaven:

- strategische doelen geven de richting aan;
- operationele doelen worden zoveel mogelijk SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar en Tijdsgebonden) geformuleerd.

2. Het vormgeven van een programma

Het vormgeven van een programma is een klus die je meestal niet in een paar weken voor elkaar krijgt. Omdat een programma complex is en vaak met meer partners vorm krijgt, vraagt het tijd om te komen tot:

- een heldere en aansprekende visie;
- precies geformuleerde doelen;
- het ontwikkelen van die activiteiten en inspanningen die deze doelen ook echt dichterbij brengen.



Creëer tijd om dit proces op een goede manier te doorlopen, bijvoorbeeld enkele maanden. Soms is het handig hiervoor een apart project te maken. Een project dat als resultaat heeft dat er bijvoorbeeld na drie maanden een programmacontract ligt dat gedragen wordt door de partners.

3. Programmacontract

In het programmacontract zijn de afspraken vastgelegd voor het programma. Elk programma vraagt maatwerk omdat de uitdagingen verschillend zijn, de partijen verschillend zijn, de context varieert.

Dat betekent niet dat er niet een aantal vaste onderdelen te onderscheiden is in een programmacontract. **Onderdelen die in ieder geval aandacht vragen:**

1. De context en achtergronden van het programma.
2. De visie, ambitie, bedoeling van het programma: het 'waarom'.
3. De doelen die je gaat realiseren, als het kan SMART geformuleerd.
4. De inspanningen en projecten waarmee je aan de gang gaat om de doelen dichterbij te brengen. Deze inspanningen veranderen in de loop van het programma. Daarom is het zinvol periodiek een faseplan te maken.
5. De veranderstrategie achter de aanpak. Welke visie ligt er achter de veranderkundige keuzes?
6. Hoe is de monitoring en besturing van het programma ingericht?
7. Hoe ziet de programmaorganisatie en besluitvorming eruit?
8. Afspraken over de samenwerking en communicatie.
9. Risico's die van invloed kunnen zijn op programmasucces.
10. Middelen die nodig zijn om het programma te realiseren, zowel wat betreft menskracht als wat betreft budget.

4. Investeer in samenwerking

De meeste programma's zijn samenwerkingsverbanden. Van verschillende partijen of van verschillende onderdelen binnen één organisatie. **Realiseer je dat ook samenwerken zijn wetmatigheden kent.**

In hun boek *Leren samenwerken tussen organisatie* (Vakmedianet, 2011) hebben Edwin Kaats en Wilfrid Opheij de vijf condities voor een succesvolle samenwerking op een mooie manier op een rij gezet. **Een succesvolle samenwerking:**

- is gebaseerd op een echte gedeelde ambitie die aansluit bij de opgave waarvoor de samenwerking staat;
- doet recht aan de verschillende belangen van de partners;
- investeert ook in een samenwerking op persoonlijk niveau en de persoonlijke verhoudingen;
- organiseert de samenwerking op een professionele manier met goede afspraken over besluitvorming en manier van werken;
- heeft een goed georganiseerd proces vorm gegeven, met kloppende stappen en goede monitoring van de voortgang.

5. Investeer ook in teamontwikkeling

Programma's zijn teamprestaties: een programmateam vormt vaak het pompend hart van het programma. Het is het team dat zorgt voor samenhang en zaken in beweging brengt: de communicatie, de afstemming en besluitvorming.



Omdat programma's vrijwel altijd in dynamische en complexe omgevingen plaatsvinden, is er vaak veel druk op het programmateam. En onder druk verliezen mensen altijd stukken van hun kracht. **Het is dan belangrijk dat een team goed zicht heeft op de persoonlijke dynamiek, en ook op de (onderlinge) patronen in het team.** Om elkaar te kennen en regelmatig met elkaar het gesprek te voeren over hoe de samenwerking vordert binnen het

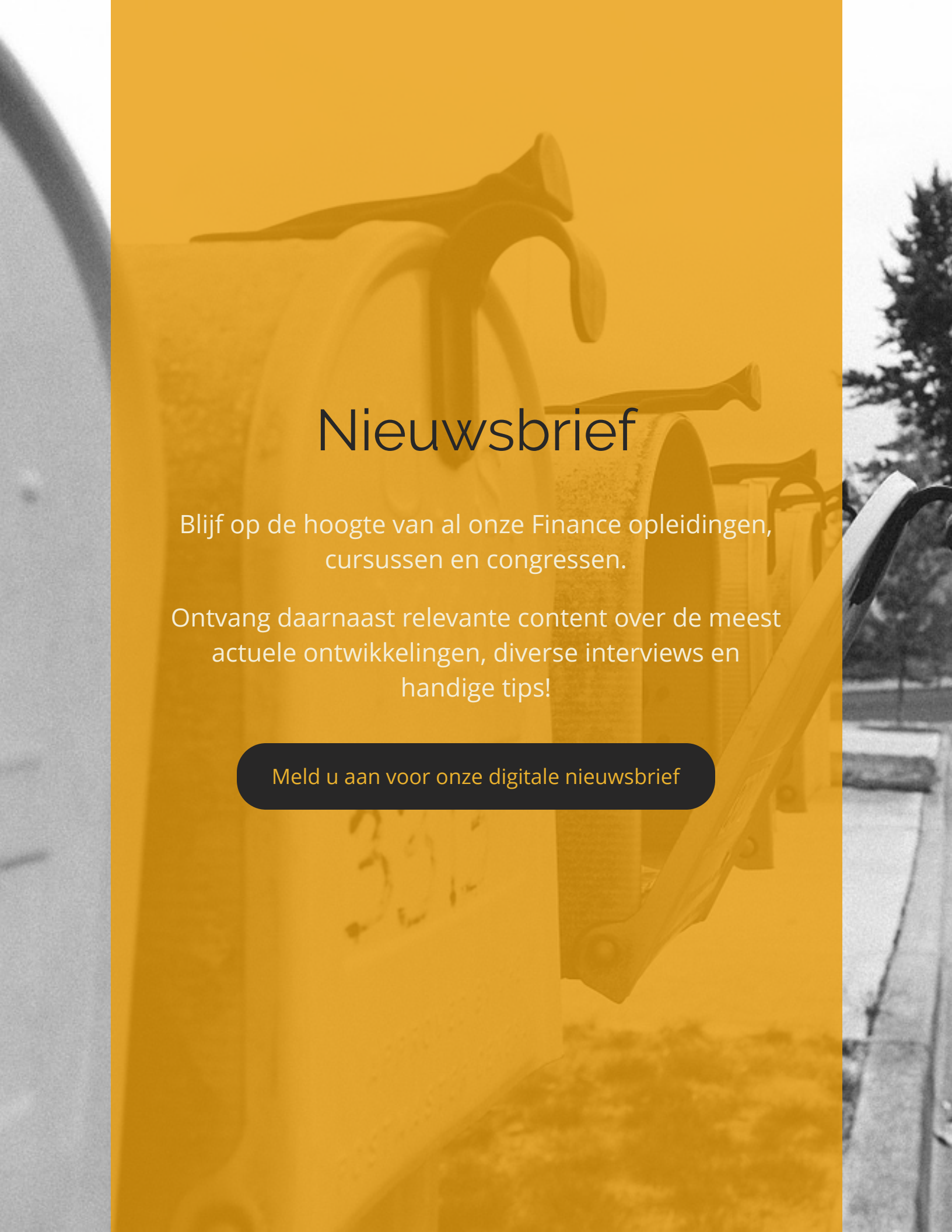
team.

Daarbij is het handig om 'taal' te hebben om de patronen en voorkeuren in beeld te brengen. Mijn voorkeur is het **Insights Discovery model**: dit is gebaseerd op het werk van Carl Gustav Jung. Zijn uitgangspunt is dat elk mens uniek is, maar ook dat ieder mens bepaalde diep gewortelde voorkeuren heeft die ervoor zorgen dat de ene persoon heel anders reageert op een situatie dan de andere. Dat zie je terug in de wijze van communiceren, het nemen van besluiten, samenwerking, leidinggeven, et cetera.

Het persoonlijk profiel dat wordt gegenereerd vanuit Insights gaat uitgebreid in op deze persoonlijke voorkeursstijl, de sterke en minder sterke kanten daarvan, ontwikkelpunten, de persoonlijke managementstijl, et cetera. **Mijn ervaring is dat het de eigenaar veel inzichten geeft over dat voorkeursgedrag, en daarmee ook handvaten voor effectiever gedrag.**

Zowel in de dynamiek van een team waarvan je deel uitmaakt als de persoonlijke stijl van leidinggeven (bijvoorbeeld relevant voor iemand die als programmamanager een team leidt).

Dit blog is geschreven door Jo Bos, zelfstandig adviseur en trainer. Hij is al meer dan 25 jaar actief op het gebied van de professionalisering van project- en programma-management in organisaties.



Nieuwsbrief

Blijf op de hoogte van al onze Finance opleidingen,
cursussen en congressen.

Ontvang daarnaast relevante content over de meest
actuele ontwikkelingen, diverse interviews en
handige tips!

Meld u aan voor onze digitale nieuwsbrief

Uitdagingen voor de controller in de publieke sector



We vroegen Goos Minderman, hoogleraar Public Governance, om enkele uitdagingen van de 'nieuwe' controller in de publieke sector te schetsen.

Wat verwacht men van de 'nieuwe' controller?

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 deze financiële functie 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 haar (maatschappelijke) doelstellingen? De controller positioneert zich daarmee meer in het strategisch centrum van de organisatie.

"Control is vernieuwd management: met meer flexibiliteit"

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. Hij/zij verbindt daarmee alle disciplines binnen de organisatie met elkaar. Van de controller verwachten we ook dat hij of zij los kan komen van de formats en de vinklijstjes: beïnvloeding van gedrag in organisaties is geen exacte wetenschap.

Doelmatigheidsvraag

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 en ouders aan over de diverse gemeenten heen? Dat vraagt van je dat je over de grenzen van je eigen vakgebied heen kijkt. Dat je in elkaars keuken kijkt en je verdiept in de drivers van de ander om vervolgens een budgetterings- en 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."

In deze uitspraak schuilt ook het gevaar. Hoe houd je focus én blijf je bij de kern: aan de buitenwereld zichtbaar maken dat je doet wat je belooft. **Daarbij passen meer en slimmere beïnvloedingstechnieken dan de bureaucratie!**

Goos Minderman was tussen 2007 en 2017 hoogleraar Public Governance en Public Law aan de VU, momenteel 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 Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid.

'Fundamenteel andere koers nodig voor risicomanagers'

Martin van Staveren is de hoofddocent van de verkorte SBO-opleiding Risicomanagement voor de profit sector. Zijn andere kijk op risicomanagement en praktijktips dringen diep door in het wezen van de risicomanager.

In het risicomanagement is heel veel, erg drastisch aan het veranderen?



Ja. Veel dingen moeten veranderen om risicomanagement hanteer te houden en effectief te maken, maar in veel organisaties wordt nog gewerkt met risicomanagement oude stijl. Men denkt bijvoorbeeld dat elk risico te kwantificeren is, in een getal. Voor veel hedendaagse strategische risico's kan dat helemaal niet. **Het moderne risicomanagement neemt afstand van deze illusie van maakbaarheid en beheersbaarheid.**

Daarvoor in de plaats komt de noodzaak voor het open gesprek over die risico's, die er echt toe doen, met oog voor verschillen in risicoperceptie. En dus met het feit dat de meeste risico's niet 100 % objectief te maken zijn.

Die interne risicomanager doet alleen maar wat de toezichthouder verlangt, toch?

Zowel interne risicomanagers als veel externe toezichthouders hebben de neiging om vooral op de procedures en aantoonbaarheid harde risk controls te letten. In toenemende mate groeit het besef dat oog voor gedrag

en cultuur minstens zo belangrijk is . Een mooi voorbeeld van deze verschuiving is DNB, de Nederlandse Bank. Die let inmiddels bij het toezicht ook op de cultuur, bijvoorbeeld de mate waarin tegenspraak is georganiseerd. . Het zou goed zijn als andere toezichthouders dit overnemen.

Tegelijkertijd neemt de allergie in de maatschappij voor opgetreden risico's toe.

De maatschappij – en dat zijn wij met z'n allen – lijkt steeds minder bestand tegen onvermijdelijke gebeurtenissen. Maar ook hier zie ik wel een kentering. Zo sprak minister Hennis bij het uitzenden van militairen op een missie de woorden: wat u gaat doen is niet risicoloos. Recent werd aan Nederlandse militairen in Litouwen voor de camera gevraagd of ze voor hun taak hun leven zouden geven. Het besef begint hier en daar door te dringen dat je niet alles kunt afdichten met de vele regels en protocollen.

Hoe ziet u dat vertaald naar het risicomanagement?

“We moeten niet alles willen dichtregelen. Risico's en maatregelen moeten in een redelijke verhouding tot elkaar staan. Van belang is het al genoemde open risicogesprek. **Bestuurders moeten inmiddels volgens de nieuwe Governance Code aangeven hoe groot de risicobereidheid van de organisatie is.** Ze moeten daar dus expliciet over gaan nadenken. En vergeet niet dat er volgens bijvoorbeeld de wereldwijde ISO risicomanagement richtlijn ook 'positieve risico's' zijn: onzekerheid met positieve gevolgen op doelstellingen. Hoe weeg je die mee? Dit soort vragen zorgt voor zinnige gesprekken.”

Dit zullen de risicomanagers merken in hun werk. Hoe besteedt u daar aandacht aan in de opleiding?

“In de opleiding is aandacht voor de totale risicomanagement cyclus: doelen stellen, risico's identificeren, ze classificeren, keuzes maken over al dan geen beheersmaatregelen, evaluatie of die maatregelen werken als bedoeld en rapportage. **Vooraf het afleiden van risico's uit doelen, en daarmee**

doelgericht risicomanagement ontwikkelen, is een eye opener voor veel deelnemers. Risicomanagement kan ook over positieve zaken gaan: mooie doelen realiseren, ondanks onzekerheid! Risicomanagers moeten dus afleren om alleen te focussen op de beren op de weg.

Zo leren omgaan met risico's is eigenlijk niets minder dan een innovatie. Het is nog nieuw voor veel organisaties. Om dit voor elkaar te krijgen moet een aantal voorwaarden aanwezig zijn, zoals het kunnen voeren van open risicogesprekken, met ruimte voor perceptieverschillen.

Filosofisch gezien ontnemt u uw cursisten een heleboel zekerheden?

Ja en dat is nodig ook. We leven immers in een vuca wereld. Oftewel eentje waarin volatiliteit, onzekerheid (uncertainty), complexiteit en ambiguïteit aan de orde van de dag zijn. Zie je je organisatie als een Ferrari of als een regenwoud? Een Ferrari is helemaal uitgedokterd, afgesteld en georganiseerd. Alles is te begrijpen en zo nodig te herstellen. Een regenwoud is een complex systeem met allerlei afhankelijkheden die we nooit helemaal zullen begrijpen. Het is een levend systeem en kan zichzelf in belangrijke mate herstellen.

Kortom, als je tegenwoordig risicomanagement als een volledig maakbaar systeem ziet, dan loop je daarin onvermijdelijk vast. **Dé uitdaging voor veel organisaties is dan ook het omarmen van onzekerheid, in plaats van het alleen maar proberen te vermijden.** De moderne risicomanager kan daar een hele belangrijke rol in gaan spelen.

“Controller moet zich vooral niet beperkend opstellen”

Econoom Franck Asselman, senior stafadviseur strategie werkzaam in het Academisch Medisch Centrum in Amsterdam, schrijver van het boek ‘Kostprijzen in Ziekenhuizen’ vindt het essentieel dat controllers zich op de hoogte houden van de ontwikkelingen in het vak.

De case van het AMC: Hoe is de planning en control cyclus ingericht bij AMC?

„Het begint met een centrale kaderstelling, waarbinnen divisies en diensten jaarplannen moeten maken. Zij geven aan wat zij willen bereiken en hoe. Om dit te kunnen doen analyseren zij huidige situatie, zowel inhoudelijk als financieel en ondersteunen we hen met managementinformatie, zowel kwantitatief als kwalitatief. Zodra de plannen zijn gemaakt worden ze centraal getoetst op inhoud, consistentie en impact. Daarna worden ze vastgesteld. Gedurende het jaar worden de plannen geïmplementeerd en gemonitord.

Aan het eind van het jaar vindt de verantwoording plaats, zowel intern als extern richting verzekeraars en beginnen de onderhandelingen opnieuw. Lastig hierbij – en dat speelt overal in de zorg – is dat de onderhandelingen met de verzekeraars vaak lang duren. We moeten al kaders stellen zonder dat precies de volume en bedragen bekend zijn. Dat is lastig, maar wel de realiteit. We laten ons intern niet beïnvloeden door de chaos van buitenaf.

Wat kunnen anderen leren van het AMC?

We zijn een echte decentrale organisatie. Dat was in de praktijk al langer zo, maar die koers hebben we een paar jaar terug nog eens vastgelegd. De *professional in the lead*, is het sturingsprincipe. Divisies en diensten

hebben zelf een belangrijke inbreng waarop ze willen sturen en beoordeeld willen worden. Er wordt steeds grondig afgewogen welke prikkels uit de buitenwereld worden doorvertaald naar de interne afdelingen en welke niet.

De rol van de controller is veranderd?

Ja, ik vind dat een controller vooral faciliterend naar de zorgprofessionals moet zijn en stimulerend. Niet controlerend of beperkend. De medische sector heeft nu eenmaal te maken met bedrijfsvoering. Vaak zeer complexe materie. De medische professionals moeten weten wat zij kunnen verwachten van de controller. Hij moet weten dat er iemand naast hem staat.

Waarom is het belangrijk is voor controllers om zich specifiek te scholen in de zorgontwikkelingen?

De zorg is een van de grootste en belangrijkste sectoren van Nederland en daarom interessant voor controllers. De nut en noodzaak van controllers in de zorg wordt steeds meer erkend. Het is een interessante combinatie van economie en gezondheid.

Wat zijn uw 5 tips voor de controller in de Zorg?

- wees je bewust van je rol. Een controller moet zorgprofessionals vooral faciliteren en stimuleren.
- verdiep je in de denk- en belevingswereld van de zorgprofessionals.
- houd rekening met de 'zachte kant' bij invoering van planning & control instrumenten
- de dialoog over de cijfers is vaak relevanter dan de cijfers zelf
- maak gebruik van wetenschappelijk kennis, zowel binnen als buiten de zorg.

Wetenschappelijke kennis?

Ik vind het essentieel dat een controller zich op de hoogte houdt van de laatste ontwikkelingen, ook in het buitenland. Van arts verwachten we dat ze een lange studie doorlopen, maar ook het werk van controllers in de zorg

heeft gevolgen. Te vaak wordt er zomaar wat ingevoerd zonder stil te staan bij de gevolgen. Ik ontdekte zelf dat de invoering van een nieuw managementinformatiesysteem invloed had op het gedrag van artsen. Ze gingen zich anders gedragen toen ze wisten wat de kosten en opbrengsten van een patiënt waren. Ik heb toen besloten om op dit onderwerp te promoveren. Dat was in 2008, ik ben nu bijna klaar. '

'Steeds meer niet-financiële zaken moeten worden verantwoord'

Welke 3 trends springen volgens Hans Smit, dagvoorzitter van het **congres Jaarrekeningactualiteiten Gemeenten & Provincies 2017**, het meest in het oog?



Hans Smit, voormalig hoofd Financiën van de gemeente Alkmaar en Lid Comissie BBV, heeft behoorlijk wat ervaring met het opstellen van jaarrekeningen en alles wat daarbij komt kijken. Wat zijn volgens hem de drie belangrijkste aandachtspunten de komende jaren?

Transparantie

'Burgers, andere overheden, ministeries en zelfs Europa: ze willen steeds meer weten over wat de overheid voor ons doet, afgezet tegen het budget dat ze daarvoor ter beschikking heeft. Sinds vorig jaar is een basisset met indicatoren voorgeschreven – zie waarstaatjegemeente.nl.

Voorbeelden van indicatoren zijn de achterstand onder jeugd en het aantal jongeren met jeugdhulp. En daarmee is het nog niet gedaan. Het heeft er namelijk alle schijn van dat die reeks wordt uitgebreid, vooral met niet-financiële indicatoren. Niet alleen de *gemeenten* krijgen ermee te maken, ook *andere decentrale overheden* zoals de GGD Hollands Noorden waar ik zelf werkzaam ben. Wij nemen nu al cijfers op over het percentage jongeren dat wij doorverwijzen voor nader onderzoek, maar de verwachting is dat het niet

daarbij blijft. Daar komt waarschijnlijk nog wat bij: er worden steeds meer geanonimiseerde gegevens openbaar – de zogenaamde big data – zodat analisten op basis van die gegevens belangrijke conclusies kunnen trekken. Kortom: gemeenten en andere decentrale overheden moeten steeds meer gegevens kunnen overleggen. Dat vergt de nodige flexibiliteit en betekent meer werk.'

Privacy en beveiliging

'Dit punt, privacy en beveiliging, staat op gespannen voet met de roep om transparantie. Immers: niet alle gegevens mogen worden geopenbaard. In ons land geldt dat de burger eigenaar is van zijn eigen gegevens, tenzij die gegevens zijn geanonimiseerd. Toch vragen gemeenten en accountants soms om gegevens waar ze geen recht op hebben.

Een voorbeeld: gemeenten besteden jeugdhulp vaak uit aan een zorgaanbieder. De gemeente geeft dan bij de accountant aan: wij hebben zoveel besteed aan jeugdhulp. De accountant wil dat controleren en vraagt aan de GGD: 'Aan wie is die zorg allemaal verleend?' Die informatie is privé; de accountant heeft niet zomaar recht om dat op persoonsniveau te vragen.

Kortom: daar zit nog wel een dingetje. Als overheid(sinstantie) moet je dus opletten dat je de privacy niet schendt.'

Toenemende roep om kwaliteit

'Als overheden of de media vragen stellen, verwachten ze soms dezelfde dag nog het antwoord. Dat betekent dat je dossiervorming en je documentatie heel goed op orde moeten zijn. Of neem een mailtje waarin je een offerte goedkeurt en opdracht geeft. Zo'n mailtje moet je bewaren. Dat gebeurt echter lang niet altijd – en zeker niet altijd op een dusdanige manier dat een collega dat mailtje ook kan vinden als jij er niet bent.

Je moet dat als organisatie goed regelen en er afspraken over maken. Al met al komt er bij goede verslaglegging meer werk kijken, vooral omdat gemeenten steeds meer verantwoording moeten afleggen over niet-financiële zaken. Dat zullen ze echt in de vingers moeten zien te krijgen.'

'De naam controller dekt de lading niet meer'



Professor Hans Bossert, hoogleraar Public Governance aan Nyenrode Business Universiteit, is gedreven door het concept van tweebenig leiderschap: maatschappelijk rendement en een goede economische performance. Bij uitstek ook het terrein van de controller in de zorg.

Wat zijn de nieuwe uitdagingen van de 'nieuwe controller in de zorg'?

„We staan aan het einde van een periode waarin de zorg alleen maar zakelijk moeten worden geleid. De maatschappelijke opgave wordt belangrijker. Besteden we het geld aan de goede zaken? Zorginstellingen hebben bijvoorbeeld ook een taak om de gezonde leefstijl van de bevolking te bevorderen. Het gaat niet alleen meer om de vraag hoeveel heupoperaties er in hoeveel tijd zijn verricht. De golf die de marktwerking vanaf de jaren negentig, in gang heeft gezet, komt ten einde.

Dit betekent dat het beleid ook meer en meer om subjectieve zaken zal gaan, die moeilijker te meten zijn. Niet eenvoudig voor de controller, die toch grip moet krijgen op de materie en cijfers wil zien. Hij zal creatiever dan voorheen moeten zijn in zijn aanpak. Daarom is het ook van belang dat de controller vanaf het begin bij het beleid betrokken is, bij het bepalen van de strategische koers. Van oudsher was de controller, procedureel, financieel, behoudend en daarmee vaak ook risicomijdend. Terwijl hij nu de juiste risico-analyses maakt en informatie vergaart om die juiste inschattingen te maken.

Is controller nog wel de juiste naam?

Ha, we hebben dertig jaar geleden geijverd voor de invoering van de naam controller, het heeft de naam administrateur vervangen. Maar de naam dekt de lading inderdaad niet meer. Het zal voor sommige mensen uit deze traditie ook lastig zijn om deze nieuwe rol vorm te geven. **Niet alleen voor de controllers zelf, maar ook voor het management.** Ik hoor dat vaak genoeg terug van controllers.: „Hans, wij begrijpen en willen wel, maar praat eens met ons managementteam. In een goed huwelijk moet de liefde van twee kanten komen. Dat betekent dat de controller ook de kans moet krijgen van het MT en de functie moet goed worden neergezet binnen de organisatie.

Wat zijn uw tips voor de controllers van nu?

- Verdiep je in vakgebied en daarbuiten. Weet wat er speelt in de zorg, wat de strategische issues van de zorginstelling zijn. Als controller word je meer en meer de brug tussen het financieel en strategische beleid.
- De controller moet ook zorgen dat hij de juiste informatie vergaart, op creatieve wijze moet hij of zij op zoek naar manieren om deze te meten. De zogenoemde *percieved values*.
- De controller - tot voorheen een interne functie - moet ook meer naar buiten moeten treden. Ook om deze informatie te vergaren, in gesprek met gemeenten, andere partners, vrijwilligersorganisaties. Informatie wordt in deze functie erg belangrijk.

Betaalbare zorg met behulp van een case-mix informatiesysteem



Hoe een case-mix informatiesysteem ervoor kan zorgen dat je als ziekenhuis nog beter kan voldoen aan het leveren van betaalbare zorg aan de juiste patiënten? Lees hier de ervaringen van het AMC met het zelf ontwikkelde systeem.

De Nederlandse gezondheidszorg staat onder grote financiële druk. Als gevolg hiervan zijn sinds 2005 diverse hervormingen en omvangrijke wetswijzigingen doorgevoerd. De toenemende concurrentie en financiële druk vereisten ook aanpassingen aan de wijze waarop ziekenhuizen in het algemeen werden bestuurd.

Case-mix informatie werd steeds belangrijker om de juiste beslissingen te nemen ten aanzien van het type en de volumes van de patiënten (case-mix), planning, monitoring, proces optimalisatie en legitimering. Voor verschillende ziekenhuizen was het DBC-systeem een stimulans om case-mix informatiesystemen te introduceren. **In een case-mix informatiesysteem (CMI) worden financiële, medische en patiëntgegevens verzameld op patiëntniveau. Deze gegevens kunnen op verschillende niveaus worden geïntegreerd, gecorreleerd en geaggregeerd.**

Ontwerpgericht onderzoek

In de Nederlandse (academische) ziekenhuizen was geen kennis beschikbaar over het type case-mixinformatie dat ontworpen kon worden en hoe een dergelijk ontwerp succesvol kon worden geïmplementeerd. Wel waren in de literatuur verhalen te lezen over mislukkingen en succes van CMI's in andere landen.

Sommige succesvolle implementaties hadden geleid tot positieve uitkomsten, zoals betere geïnformeerde keuzes, het verhogen van kostenbewustzijn, het rationaliseren van de operationele processen en kostenbesparingen. Maar er waren ook mislukte implementaties met negatieve effecten als gevolg, zoals machtsconflicten en discussies over de gegenereerde gegevens.

In het algemeen kan worden gesteld dat er weinig onderzoek was gedaan naar de effecten van CMI's. Hierdoor bleven veel belangrijke onderzoeksthema's onontgonnen. Om die reden werd in het Academisch Medisch Centrum (AMC) in Amsterdam een ontwerpgericht onderzoek uitgevoerd.

Ondersteuning vanuit case-mix informatie

Franck Asselman, Econoom van het AMC onderzocht tussen 2006 en 2014 in het Academisch Medisch Centrum hoe case-mix informatie het hoger medisch en niet-medisch management kan ondersteunen. Er werden diverse beslismodellen, rapportages, figuren en procesanalyses ontwikkeld. **Aan het onderzoek namen 53 (medische) topmanagers van het AMC deel, bestaande uit medische afdelingshoofden, divisie managers en Raad van Bestuur.**

Om de toepasbaarheid van de onderzoeksresultaten voor andere UMC's te beoordelen, is de Portfoliomatrix van het AMC bij een geselecteerd aantal medische specialismen van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) en het Vrije Universitair Medisch Centrum (VUmc) herontworpen, geïmplementeerd en geëvalueerd.

De onderzoeksresultaten

Uit zijn onderzoek blijkt dat deze informatieproducten hebben geleid tot nieuwe inzichten in patiëntengroepen, een betere dialoog over beleidskeuzes, procesoptimalisatie, kostenreductie, betrouwbaardere registraties en betere externe verantwoording. Case-mixinformatie kan daarom in belangrijke mate bijdragen aan de maatschappelijke opdracht van (academische) ziekenhuizen: het leveren van betaalbare zorg aan de juiste patiënten. De mogelijkheden van case-mix informatie kunnen nog sterker worden benut als het DBC-systeem verbetert, prijsafspraken met zorgverzekeraars sneller tot stand komen en de negatieve effecten van marktwerking worden weggenomen.

Meer informatie vindt u op zijn website www.casemixinformatie.nl. Op deze website vindt u een inhoudelijke en conceptuele toelichting op dit promotieproject, een beschrijving van het case-mix informatiesysteem van het AMC, voorbeelden van gebruik van case-mix informatie met fictieve data, zijn digitale zijn proefschrift en links naar diverse artikelen over het project in de media.

Controller: Ben jij meer dan een persoon van de cijfers?

De controllersfunctie is veel veranderd in de laatste jaren. Waar je vroeger als 'een persoon van de cijfertjes' werd beschouwd, is de controller nu belangrijk bij de strategische besluitvorming. Lees het interview met *Goos Minderman*, hoogleraar Public Governance en destijds initiatiefnemer van de Controllersopleiding, over de belangrijkste veranderingen binnen de functie en leer hoe je meer wordt dan een persoon van de cijfers

3 veranderingen in de functie

"Er zijn grote veranderingen ten aanzien van de controllersfunctie in de publieke sector. **Ten eerste** is er geen functie die zo geëmancipeerd is binnen de publieke sector als de control functie. Waar 15 jaar geleden nog nauwelijks een control functie was, heeft nu iedereen een control functie en is men die aan het professionaliseren. Dat wil dus echt wat zeggen: 15 jaar geleden bestond de functie nog amper en nu hij een belangrijke actor in de publieke en non-profitorganisatie.

Ten tweede is de visie op bedrijfsvoering verbreedt. Vroeger beschouwde men bedrijfsvoering voornamelijk als iets financieels. Tegenwoordig gaat het ook steeds vaker over het combineren van zowel financiële als niet-financiële gegevens, om de inhoudelijke doelmatigheidsvraag.

Ten derde – een logisch gevolg vanwege nauwere samenwerking in de publieke sector- is de gevoeligheid voor externe ontwikkelingen: het 'van buiten naar binnen denken' Dat wil zeggen dat controllers nadenken over de volgende vragen: 'Hoe werkt het netwerk waar mijn organisatie deel van uitmaakt en wat is de bijdrage van mijn organisatie aan dit netwerk?' Het

afstemmen van informatie en resultaten binnen het netwerk is een cyclisch proces en komt voor een deel bij controller te liggen. Controllers moeten daarbij steeds vaker afwegen of het

volledige netwerk doelmatig bezig is in plaats van alleen de eigen organisatie. Hiervoor moeten financiële en niet financiële gegevens afgestemd worden.

'Emancipatie', 'verbreding' en 'van buiten naar binnen denken' hebben de functie van controllers – en daarmee ook de bedrijfsvoering – ingrijpend veranderd.

Taken binnen de organisatie

Deze veranderingen hebben geleid tot een verdieping in het competentieprofiel. De volgende taken moeten controllers goed belegd hebben binnen de organisatie van de controlfunctie:

1. Cyclisch denken: de controller dient de financiële-, operationele en strategische cyclus te overzien en te combineren. Het cyclisch kunnen denken is van groot belang voor een lerende organisatie: zonder cyclus is er geen veranderingsproces: reflecteren, evalueren en verbeteringen aan brengen voor de toekomst. Hierbij speelt de controller een belangrijke rol.
2. Toetsing van informatiesystemen de controller moet verder denken dan ao/ic; de controller moet overzien 'wanneer' collega's die besluiten moeten nemen, 'welke info' 'hoe' nodig hebben. Daarbij is dat niet alleen technisch maar juist inhoudelijk, strategisch en bestuurlijk van aard. Een controller moet weten wat zijn bestuurder voor informatie nodig heeft voor de beslissingen van morgen en hoe hij die moet organiseren.
3. Doelmatigheid (van het netwerk) organiseren: Krijgt de samenleving waar voor zijn geld? Ze moeten aan de slag met vragen als: 'Doet mijn netwerk t goed?' 'Hiervoor moeten financiële en niet-financiële gegevens worden afgewogen om te kijken of de informatie voorziening van de partner in orde is en of je er mee kan samenwerken. Dit vergt nieuwe vaardigheden als netwerken, diplomatie en beter omgaan met onzekerheden omdat je niet alles meer zelf in de hand hebt.

Control een moeilijk begrip

De grootste valkuil is dat controllers zich terug trekken in een van die eerste twee elementen: Juist op dit derde punt kunnen controllers in de nabije toekomst laten zien wat hun toegevoegde waarde is voor de organisatie.

Belangrijk punt is dat controllers er vanuit gaan dat het management weet wat zij doen en dat blijkt vaak niet zo te zijn. Control is voor velen nog een moeilijk begrip! Ze worden vaak als persoon van de cijfers gezien. Om die reden is het belangrijk dat controllers expliciet maken wat hun vakgebied is en wat zij kunnen betekenen voor collega's.

Analyse

Grote kans dat je deze trends en nieuwe uitdagingen herkent. Doe een korte analyse: heb jij die 3 bovenstaande taken goed belegd binnen de organisatie? En durf jouw toegevoegde waarde te bespreken met je management!

Goos Minderman is hoogleraar Public Governance en Public Law te Amsterdam en te Stellenbosch, voormalig hoofdredacteur van het Tijdschrift voor Public Controlling en auteur van toonaangevende boeken op het gebied van public controlling.

Informeren en inspireren over de mogelijkheden die data science biedt voor controllers

Tijdens de opleiding voor controllers is er specifiek aandacht voor de implicaties van big data op de planning en controlfunctie.

Docent Jaring Hiemstra (directeur Ynformed) heeft zich in 2013 volop gestort op de toepassing van data science. Hij stimuleert denken over data science in de publieke sector als volgende grote stap van 'smart government'.



"Planning en Control gaat van oudsher al over data, zegt Hiemstra. "Maar er zijn nu steeds meer data en technieken om data te analyseren, dan voorheen. Van die nieuwe technieken kun je in de controlefunctie veel profijt hebben. Het aantal mensen dat zich bezig houdt met planning en control zal door automatisering sterk afnemen. Data science technieken bieden de mogelijkheid om met beschikbare data meer waarde toe te voegen als controller."

Bewustzijn

"Met mijn bijdrage wil ik cursisten bewuster maken van de data science technieken die nu al beschikbaar zijn. Dit deel van mijn bijdrage zal worden uitgevoerd door twee van onze data scientists. Ik hoop dat controllers gaan ervaren waar ze deze technieken nog meer kunnen toepassen.

Elke controller die het nieuws leest, ziet in de berichten hoe actueel dit gegeven is. Er gebeurt veel in de fintech. Banken en verzekeraars snoeien in hun personeelsbestand. Ook bij de publieke sector wordt het administratieve werk steeds minder. Maar is er minder behoefte aan kennis?

In tegendeel. Veel controllers hebben er wel over gehoord – maar zien nog niet goed hoe dit toe te passen. ‘Mijn bedrijf is geen Bol.com of Google’-denken ze. Maar ze kunnen er wel mee starten. De elektronische factuurafhandeling, inclusief het herkennen van verdachte facturen en het opsporen van fouten in de administratie, het rukt allemaal op.

Een gevolg van de automatisering en het toepassen van data science is dat het werk van de controller veel boeiender wordt. Ze kunnen meer waarde toevoegen, ondersteuning bieden aan de strategische koers van de organisatie en investeringsbeslissingen. Controllers worden daarmee voor hun directies een (nog) betere gesprekspartner.”

Meerwaarde

“Denk bijvoorbeeld aan de zorguitgaven van gemeenten. Data science kan helpen begrijpen waarom zorguitgaven stijgen of dalen. En wat is nou precies de dynamiek waardoor mensen wel of niet goed aan het werk komen? Of denk aan economische en investeringsafwegingen.

Zo helpt data science controllers beter begrijpen wat er in de buitenwereld gebeurt en dit in verband te zien met financiën. Er is steeds meer data beschikbaar. Nog lang niet alle data is goed bruikbaar – zo is lang slecht bijgehouden hoeveel afval er werd verzameld en waar het vandaan kwam. Je ziet dat veel data science toepassingen nog in pilotfase zitten. Toch is dit het moment om erin te duiken.”

Inspiratie

“Naast een masterclass data science is er nog een belangrijk doel. We willen een open gesprek aangaan met de groep over de toepassingsgebieden. Die zijn talrijk, maar kunnen we niet allemaal vooraf bedenken. Cursisten zullen ook elkaar op nieuwe ideeën gaan brengen hoop ik.”

Opleidingsaanbod

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](#)

Programma Management voor overheid en non-profit

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

[Meer informatie](#)

Cursus Effectief subsidies

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

[Meer informatie](#)

Verkorte opleiding Risicomanagement en Gedragsverandering voor de overheid en non-profit

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

[Meer informatie](#)

Verkorte opleiding Risicomanagement voor de profit-sector

Actief risicomanagement cruciaal voor continuïteit organisatie. Tijdens deze opleiding krijgt u kennis, praktijkvoorbeelden en opdrachten om risicomanagement te verankeren.

[Meer informatie](#)

Opleiding 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](#)

Controllersopleiding voor overheid en non-profit

Deze verkorte controllersopleiding geeft u verdieping op financieel, bestuurlijk én bedrijfseconomisch terrein.

[Meer informatie](#)

Opleiding Financial Control

Deze opleiding biedt u verdieping op strategisch en bedrijfseconomisch terrein en versterkt uw professionaliteit binnen uw organisatie.

[Meer informatie](#)

Verkorte opleiding Controller in het Onderwijs

Deze verkorte opleiding Controller Onderwijs biedt u verdieping op financieel en bestuurlijk gebied in samenhang met de onderwijskern.

[Meer informatie](#)

Verkorte opleiding Public Control voor de ervaren (concern) controller

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

[Meer informatie](#)

Verkorte 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](#)

Praktijktraining Integrated Reporting

Ga nu aan de slag met Integrated Reporting en vertaal uw jaarverslag naar een Integrated Report.

[Meer informatie](#)