

eBook

Finance professional

Zomer
editie
2018

www.euroforum.nl/financieel

EUROFORUM



Studiecentrum voor
Bedrijf en Overheid

Beste Finance professional,

Dit zomer e-Book is speciaal samengesteld voor de Finance Professional. Het 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 doelen te realiseren.

Het e-Book sluit af met een compleet overzicht van onze financiële opleidingen en de daarbij behorende PE-uren.

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. [Meld u aan voor onze Finance Nieuwsbrief](#) en wij houden u op de hoogte!

Wij wensen u een fijne zomer en veel leesplezier toe!

Hartelijke groeten,
Het Finance team

EUROFORUM



Inhoudsopgave

1. Tips voor de jaarrekening van 2018.....	2
2. Van 'product- en kanaal' naar 'klant denken'	3
3. Controller, ontdek verrassende analyses	5
4. Wat zijn de belangrijkste roadblocks voor een data gedreven organisatie?	6
5. De controller moet de organisatie in.....	7
6. Veranderen in een complexe wereld: 5 tips.....	8
7. 7 tips bij Netwerk- en Ketenregie	10
8. Opgavegestuurd organiseren en programmamanagement	12
9. Risicomanagement is een geïntegreerde managementtaak	14
10. Verslaglegging: is dat bij u op orde?	16
11. Opleidingsagenda voor de Finance Professional 2018 - 2019.....	17

Tips voor de jaarrekening van 2018

Op 6 november 2018 vindt de 25e editie van het [Seminar Jaarrekeningactualiteiten](#) plaats. Deelnemers worden op deze dag in 6 uur tijd volledig op de hoogte van alle regelgeving, inzichten en actualiteiten. **Prof. dr. Martin Hoogendoorn RA, Prof. dr. Arjan Brouwer RA en Prof. dr. Peter Sampers RA zijn dit jaar de docenten van het Seminar. Zij geven u alvast 2 tips in het verlegde van hun bijdrage.**

Prof. dr. Martin Hoogendoorn RA, Hoogleraar Externe Verslaggeving Erasmus Universiteit Rotterdam, Raad-plv. Ondernemingskamer Gerechtshof Amsterdam, Partner, EY:

1. Zorg voor een adequate onderbouwing van de schattingen die worden gemaakt bij het opstellen van een jaarrekening. Voorkom daarmee dat later sprake is van foutenherstel in plaats van een schattingswijziging.
2. Het bestuursverslag is geen noodzakelijk kwaad, maar een prima manier om met de buitenwereld te communiceren.

Prof. dr. Arjan Brouwer RA, Hoogleraar Externe Verslaggeving aan de VU Amsterdam, partner bij PWC, Lid Corporate Reporting Policy Group, Accountancy Europe, Redacteur MAB:

1. Omzetverantwoording specifieke toepassing:
The devil is in the details, zorg dat je eerst een goed begrip hebt van contracten en afspraken voordat je bepaalt hoe de omzet verantwoord moet worden
2. Fiscale maatregelen:
Om tot een goede verwerking van de belastingpositie te komen is het cruciaal dat je niet alleen de verslaggevingsregels kent, maar ook dat je de fiscale regels en wijzigingen goed doorgrondt. Praat dus met je fiscale expert en kom samen tot een conclusie over de impact op de jaarrekening.

Peter Sampers RA is Hoogleraar Financial Accounting, Open Universiteit en Universiteit van Maastricht, Voorzitter, Raad voor de Jaarverslaggeving:

1. Let er bij het maken van financieringsafspraken op dat ratio's en normen aangepast worden in geval van verandering van verslaggevingsregels (zgn. "frozen gaap" clauses).
2. Instrueer organisaties nu al om bij nieuwe verkoopovereenkomsten duidelijk vast te leggen welke individuele prestatieverplichtingen onderdeel uitmaken van de overeenkomst.



(van links naar rechts: Prof. dr. Martin Hoogendoorn RA, Prof. dr. Arjan Brouwer RA, Peter Sampers RA)

Van 'product- en kanaal' naar 'klant denken'



Onlangs spraken wij Ralph van Dam, Head of Digital, Centraal Beheer Bedrijven. Ralph was spreker op het event: [Next in Finance: Customer Experience & Data Driven Innovation](#). Wij stelden hem onder meer de vraag: zit de zakelijke markt, ten opzichte van de retailmarkt, complexer in elkaar als je kijkt naar de toepassing van marketing en sales? Ook kwam het onderwerp *Omnichannel* ter sprake. Op welke manier maakt Centraal Beheer gebruik van Omnichannel kanalen?

De complexiteit van de zakelijke markt ten opzichte van de retailmarkt

"De B2B markt is complexer vanwege de combinatie van de volgende factoren;

- Je hebt vaak te maken met meerdere zakelijke entiteiten, zoals moeder en dochterondernemingen;
- Er zijn meerdere contactpersonen (Decision Making Units);
- De doorlooptijden inzake de gehele buyers journey zijn langer;
- Je hebt te maken met een mix van distributiekkanalen, zoals intermediairs en volmachten.

Deze factoren hebben allemaal direct effect op het marketing- en salesproces wat je daarop moet inrichten. Daarnaast is persoonlijke verkoop en accountmanagement, ondanks de opkomst van online oriëntatie, nog altijd een zeer belangrijk kanaal voor complexe producten.

Kunnen we de bekende slogan 'Even Apeldoorn bellen' inmiddels aanpassen naar 'Even Apeldoorn app'en/mailen/chatten/...?'

"Nee, niet letterlijk. Uit onze data blijkt dat mensen toch heel graag blijven bellen, naast de nieuwe kanalen die zijn ontstaan en die wij ook aanbieden. Zeker in de zakelijke markt is persoonlijk contact nog altijd van wezenlijk belang. De uitdaging voor de zakelijke markt is om de kanalen juist goed te combineren met elkaar en in de verschillende fases de Buyers Journey toe te passen. Wanneer is welk kanaal geschikt en kosteneffectief in te zetten? Vanuit Centraal Beheer Bedrijven hebben we inmiddels een omvangrijk Omnichannel programma lopen om dit vraagstuk op te lossen."

Het Omnichannel programma van Centraal Beheer

"We willen de persoonlijke verzekeringspartner zijn die op een pro-actieve manier bijdraagt aan de groei van ondernemers. Dan moet je wel de ondernemer centraal stellen in je dienstverlening en de klantbediening consistent maken over alle kanalen heen.

Ons Omnichannel is voor ons het antwoord hierop. We hebben een meerjarig programma ingericht met een gezamenlijk gedragen visie, en daaronder enkele scrum/agile kernteams. Deze bestaan uit de teams klantcontact, klantbeeld, personalisatie, commercial device en online. Wij trekken hierin samen op met Centraal Beheer Retail en Bedrijven. Dat is zeer bijzonder omdat we zo maximaal gebruik maken van hergebruik en onderlinge ervaringen. Daarnaast zien we heel goed de verschillen en overeenkomsten tussen Omnichannel in beide takken van sport."

Waar zijn jullie in aanloop naar dit proces tegenaan gelopen?

"In een grote organisatie zoals Centraal Beheer, onderdeel van Achmea, is *alignment* erg belangrijk. Dit is een gezamenlijke gedragen visie en commitment voor de midden- en lange termijn. Dit was de

eerste en misschien ook wel belangrijkste hobbel. Nu we volledig van start zijn zie je door de *Agile-way-of-working* dat de teams met hele mooie resultaten komen. De onderlinge afstemming tussen de teams is daarbij van cruciaal belang, daar waar enorme afhankelijkheden liggen om de visie en de ambitie van Omnichannel waar te gaan maken.”

Medewerkers zijn dus op een andere manier gaan werken. Wat voor effect heeft dit programma op de interne organisatie gehad?

“Bijzonder veel effect, daar het een *Change programma* is. Het gaat om het aanpassen van mensen, systemen en processen en dit allemaal tegelijkertijd. Dit in combinatie met een andere inrichting van de organisatie (het *agile-werken*) is best heftig, maar het is erg goed ontvangen.”

En hoe staan jullie klanten hier tegenover?

“Onze klanten verwachten het van ons. Men wil steeds meer online, snel en persoonlijk communiceren. Consumentenplatformen zoals *Netflix* en *AirBNB* zijn steeds meer de norm als het gaat om klantbediening. En daar zullen wij in mee moeten. Klanten willen vooral de menselijke kant van de kanalen behouden. Accountmanagers en intermediairs zijn voor ons aan de bedrijven kant cruciaal. Alhoewel wij wel geloven dat bijvoorbeeld *online funnels* samen gaan met accountmanagers die je 24/7 supporten via diverse kanalen.”



Controller, ontdek verrassende analyses

Als controllers meer verrassende analyses maken. Goed. Maar welke dan? Vraag een CFO waar controllers meer aan moeten doen. Nog steeds wijzen de antwoorden in dezelfde richting: controllers moeten meer met “verrassende analyses” komen. Ze moeten meer speuren naar onbenutte kansen in de business waarop actie kan worden ondernomen. Meer speuren naar nieuwe datasets, die een spannend verhaal vertellen. Dat moet toch kunnen met steeds meer prachtige IT tools die zich aanbieden?

Bart Vermaas is directeur bij CFO partners. In de praktijk komt hij de behoefte aan meer verrassende analyses steeds vaker tegen. Maar waarom? Bart denkt dat die uitdaging vooral in het hoofd van de controller zit. Door drukte en afleiding gunnen controllers zich niet altijd de rust om een keuze maken waar hij of zij nou gaat induiken. Of er is zo'n mer à boire om uit te kiezen dat een blokkerende keuzestress optreedt. Om die controllers een handje te helpen heeft hij drie vragen op een rij gezet om mogelijkheden van verrassende analyses te ontdekken:

1. Wat zijn strategische prioriteiten, waarvan resultaten niet zijn afgedekt in de managementrapportage?

Lees je strategisch plan eens rustig door en kruis die doelen eens aan waar je als controller niet veel over zegt in je maandrapportage. Pik dan één doel waarop je een prestatie maatstaf verzint. Doe er datacollectie op en probeer het verhaal achter deze cijfers eens op te schrijven. In mijn praktijkervaring heb ik verrassende analyses mogen ondersteunen. Bijv. over de ontwikkeling van nieuwe partnerships, de groei van nieuwe klantgroepen, afdelingen van hoge en lage arbeidsproductiviteit en omvang van de overhead. Er zijn altijd interessante onderwerpen die belangrijk zijn, maar die in het reguliere planning & control proces onderbelicht blijven.

2. Welke onderliggende KPI details op je dashboard blijven onderbelicht?

Als je prachtige KPI dashboards hebt die regelmatig in management teams besproken worden is dat natuurlijk heel goed. Maar hoe is een KPI samengesteld (teller en noemer)? En wat zijn de scores op detailniveau die door de wet van de grote getallen onzichtbaar blijven? Waar zitten die data en hoe krijg ik ze op tafel? Onder groene lichtjes kunnen rode lichtjes flikkeren. En positieve of negatieve trends kunnen onder alle lichtjes schuilgaan. Of zijn we te weinig ambitieus in onze targetsetting? Allemaal prachtige vragen om eens in te duiken. En dan hebben we het nog maar over één KPI.

3. Wat zijn interessante incidenten geweest?

Ook zonder strategisch plan of mooie KPI dashboards kun je verrassende analyses doen. Gewoon met vragen over incidenten in de dagelijkse operatie: bijv. grote retouren, faalkosten, beëindigen klantcontracten, overschrijding van levertijden, klachten van cliënten, lange doorlooptijden van offertes. Wanneer je een analyse simpel maar gestructureerd aanpakt kunnen grondoorzaken van incidenten worden opgespoord. En geven je die verrassende kansen om je proces te verbeteren en je rendement te verhogen.

Klinkt dit allemaal te mooi om waar te zijn? Dan heb ik een tip om deze analyses op te sporen en goed af te maken: doe het niet alleen maar gebruik je netwerk in jouw business. Dat scheelt veel tijd en geeft je veel creativiteit om problemen goed te analyseren en praktische oplossingen te kiezen. Je zal merken dat als je het zo aanloopt je er steeds handiger en sneller in wordt. Je krijgt een steeds beter netwerk en een beter overzicht over je databronnen en business processen. **Kortom: je verrassende analyses zullen je persoonlijke ontwikkeling en carrière heel goed doen.**

Wat zijn de belangrijkste roadblocks voor een data gedreven organisatie?

Data is de nieuwe olie. Een veelgenoemde uitspraak. Iedereen begrijpt dat data ingezet kan en moet worden om de bedrijfsvoering te verbeteren. Maar dan is er de praktijk. Waar lopen veel mensen en organisaties tegenaan? Wat zijn roadblocks om data in te zetten?

1. Beschikbaarheid

Om inzichten uit data te kunnen halen moet bruikbare data allereerst beschikbaar zijn. Maar hoe weet je nu welke data je op moet slaan? Gezien de lage kosten van opslag lijkt een redelijk antwoord te zijn om alles dan maar op te slaan. Een uiterste dat niet houdbaar is voor de lange termijn. Data veroudert snel en verliest zijn waarde over tijd. Hoe sneller de waarde verloren gaat, hoe korter de data bewaard hoeft te worden.

2. Kwaliteit en betrouwbaarheid

Heel veel inzichten die uit data komen zijn bekend bij domein experts. Op basis van jarenlange ervaring weten zij vaak dingen goed in te schatten op basis van onderbuikgevoelens. Maar wat als enkele experts het oneens zijn? Dan kunnen inzichten op basis van goede data soelaas bieden. Een belangrijke randvoorwaarde is dat er geen haken en ogen aan de data zitten. Zoals missende data of kwaliteitsproblemen met vreemde waarden. Dit ondermijnt de betrouwbaarheid van de overige data. En dus zal de data niet vertrouwd worden.

3. Weerstand tegen data

Een niet te onderschatten factor in het gebruik van data is de mens. Als beslissingen al jaren zonder data worden gedaan dan zal er weerstand zijn tegen de ondersteuning van data bij beslissingen. De redenen hiervoor kunnen divers zijn. Zoals een algemene weerstand tegen verandering. Of het gevoel van het inleveren van een stuk autonomie. Veranderprogramma's duren niet voor niets zo lang.

4. Data ongeletterdheid

Als alle bovenstaande punten geen uitdaging meer vormen, gefeliciteerd. U behoort bij een van de weinige gelukkigen. We komen dan bij een volgende uitdaging en dat is het verkrijgen van inzichten uit data. Beslissingen nemen op basis van data gaat verder dan het uitrekenen van een gemiddelde of het doortrekken van een lijntje in een grafiek in Excel. Hier is expert kennis voor nodig die te vinden is bij analisten of data scientists. Bij belangrijke beslissingen is het tenzeerste aan te raden om een expert aan te haken.

5. Executiekracht

Veel vraagstukken hebben een repetitief karakter. Zoals het inschatten of een klant jouw bedrijf gaat verlaten (churn). Of het inschatten of een klant interessant zou kunnen zijn en wat voor bedrag je over hebt om deze klant een aanbod te doen. Om dit soort vraagstukken goed uit te kunnen voeren zijn er veel randvoorwaarden die op orde dienen te zijn. Denk aan de juiste infrastructuur, verschillende soorten experts voor de realisatie en een betrouwbare en schaalbare omgeving voor het leveren van een continue dienst.

De controller moet de organisatie in

Jan Willem van der Linden is hoofddocent van de vijfdaagse cursus Financial Control (5 dinsdagen in oktober en november). Wat zijn volgens hem de grootste uitdagingen voor de financial controller in 2018? En hoe kunnen ze zich daar het beste op voorbereiden?



Bredere blik gevraagd

Het vak van financial controller is voortdurend in beweging. Volgens Van der Linden springen twee ontwikkelingen in het oog. 'Allereerst: van oudsher waren controllers gericht op cijfers. Controllers zijn vaak doorgegroeid vanuit een boekhoudkundige functie. Logisch dat ze oog en gevoel hebben voor financiën. Dat moet ook. Maar anno 2018 wordt van een controller een veel bredere blik gevraagd.

Een controller moet ook iets zinnigs kunnen vertellen over de (financiële) organisatie, de processen en de link tussen die twee. Hij moet de cijfers kunnen doorgronden, maar ook zijn bevindingen in heldere en begrijpelijke bewoordingen kunnen overbrengen aan het management, vergezeld van een duidelijk advies. Kortom: er wordt wat verwacht van zijn communicatieve vaardigheden.'

Verantwoord groeien

Een andere opvallende ontwikkeling is dat de markt aantrekt en organisaties de neiging hebben het touw te laten vieren. 'We hebben een periode achter de rug van kostenbesparing. De tering moest naar de nering worden gezet. Nu het beter gaat, worden me makkelijker met geld uitgeven. De uitdaging is nu niet ongebreideld geld uit te geven, maar organisaties op een verantwoorde manier te laten groeien. Natuurlijk hoeven we niet meer zo streng te zijn als in de crisisjaren. Maar het uitgeven van geld moet niet vooruitlopen op de resultaten.'

Het magazijn in

In de cursus komt niet één getal aan de orde, aldus Van der Linden. 'We gaan vooral inzoomen op die bredere rol die controllers tegenwoordig verwacht worden te kunnen spelen. En we gaan oefenen met de praktijk. Dus niet achter je laptop cijfers beoordelen, maar gesprekken met managers oefenen. Controllers moeten meer achter hun bureau vandaan komen en het kantoor of de productiehal en het magazijn in.'

Jan Willem van der Linden heeft meer dan 25 jaar ervaring in uiteenlopende financiële functies bij diverse organisaties; hij werkt als parttime-CFO bij een aantal bedrijven en is daarnaast actief als financieringsadviseur voor zorgvastgoedprojecten.



Veranderen in een complexe wereld: 5 tips



Wendbaar zonder extra overlegstructuur

De wereld verandert continu en steeds sneller. Dat merkt u zelf ook, in uw organisatie. Een tijdelijke oplossing vinden voor vraagstukken of veranderingen is niet meer van deze tijd. Het is nu – meer dan ooit – van belang om die complexe, veranderende wereld te omarmen en te zoeken naar nieuwe scenario's. Aanpassen, veranderen, wendbaar zijn. Hoe u dat doet? Lees deze vijf tips!

Tip 1. Denk buiten de vaste organisatiestructuur

Een vraagstuk doemt op, of u wilt dat een situatie anders wordt aangepakt. Dat kunt u niet alleen, daar heeft u een team voor nodig. Veel organisaties schieten tijdens een verandering in oude gewoontes als vergaderen of overleggen en denken in geijkte teams. **Gooi het eens over een heel andere boeg en stel een team samen met mensen van verschillende afdelingen of vestigingen. Iedereen die zich betrokken voelt bij het vraagstuk kan meedoen.** Samen kijken jullie wat de kern van de vraag is, welke scenario's mogelijk zijn, hoe jullie hiermee om moeten gaan, wat daarvoor nodig is en hoe de nieuwe werkwijze kan worden geïmplementeerd in de organisatie.

– Voorbeeld:

In een grote zakelijke organisatie met meerdere vestigingen speelt een vraag: er moet iets veranderen. Twee managers en de directeur van vestiging X werken samen met een manager, een hr-medewerker en een projectleider van vestiging Y. In een tijdelijk team zoeken ze naar scenario's om de vraag te beantwoorden en een nieuwe werkwijze te implementeren in de organisatie.

Tip 2. Maak Professionals Verantwoordelijk

Iedereen weet het: als we iets leuk vinden, dan werken we hard. Meerdere scenario's voor een vraagstuk bedenken lukt snel als betrokken teamplayers meedoen. **Het is dus handig om te weten welke rollen, motivaties en drijfveren medewerkers in uw organisatie hebben. Daar komt u achter met een teamanalyse op drijfveren.** Zodra u zicht heeft op wie zich waarbij betrokken voelt, kunt u een team samenstellen en voor een bepaald vraagstuk verantwoordelijk maken. Zo ontdekt en experimenteert iedereen binnen het team, wordt er beter samengewerkt en groeien betrokkenheid en vertrouwen. Heel belangrijk voor een wendbare organisatie.

– Voordeel teamanalyse:

Wilt u weten of u betrokken medewerkers of collega's heeft? Doe een teamanalyse. Die geeft inzicht in drijfveren en maakt duidelijk waar iedereen 'staat', welke rol medewerkers spelen. Voordeel hiervan is dat u weet waarom mensen reageren zoals ze reageren op elkaar of op een nieuwe situatie, welke mensen last hebben van elkaar en waarom dat zo is, en hoe u dat in goede banen kunt leiden. Dat scheelt strijd en bevordert begrip voor elkaars standpunt(en).

Tip 3. Wissel Online Kennis Uit

Agenda's zijn snel gevuld. Deelnemers aan een nieuw, tijdelijk team zitten vaak niet te wachten op nóg een overleg of vergadering. Toch is het belangrijk dat zij kennis met elkaar delen en elkaar op de hoogte houden van hun vorderingen. En dat de verandering aan de gang blijft buiten de

vergaderingen om. Een online sociaal leerplatform is in dit soort situaties ideaal. Online kan het team met elkaar leren en ontdekken, documenten, video's of andere inzichten delen en samen leren en reflecteren op wat ze hebben ontdekt hebben. En dat allemaal wanneer het hen uitkomt.

– *Extra tip:*

Maak een besloten Pinterestbord aan waarop u verschillende beelden verzamelt die bij uw vraagstuk passen. Zo houdt u een online brainstormsessie!

Tip 4. Zorg dat de hersens op “aan” staan

Als iedereen binnen uw organisatie de hersens op “aan” heeft staan, dan zitten medewerkers en collega's als het goed is dagelijks op het puntje van hun stoel. Dan hebben ze er zin in, voelen ze zich verantwoordelijk. En dat betekent dat uw organisatie sneller resultaten behaalt als het gaat om wendbaarheid en inspelen op verandering. Ruimte voor leren en ontdekken, uitproberen, creativiteit en eigen invulling bij medewerkers is daarbij van essentieel belang. Resultaat: –*opnieuw*– meer vertrouwen en een hogere betrokkenheid.

– *Extra tip:*

Probeer voor elkaar te krijgen dat medewerkers verder denken dan hun eigen vakgebied ziekenhuisafdeling, klaslokaal, of team. Informeel leiderschap is daarbij noodzakelijk. Creëer engagement, betrokkenheid en draagvlak, zorg dat medewerkers er zin in hebben. Daar wordt de hele organisatie wendbaar van.

Tip 5. Leer en reflecteer continu

Leren en reflecteren, of ‘veranderen’ is niet langer een centraal plan van aanpak dat wordt uitgerold in de gehele organisatie. Dat is allesbehalve wendbaar. Hoe het dan wel moet? Continu uitproberen, bijsturen en evalueren. En het liefst vanuit de teams zelf. Medewerkers leren en veranderen aan de lopende band. Al werkende weg doen ze dingen in hun organisatie, in wisselende teams, het liefst met directe begeleiding op de werkvloer.

– *Extra tip:*

Begeleiding op de werkvloer nodig? Schakel een externe kracht in die uw teams zelfsturend maakt. Iemand die u helpt uw organisatie wendbaar te maken, die helpt bij ontwikkelvraagstukken, de implementatie van de veranderingen of bij team- of organisatieopstellingen.

Geschreven door: **Wilma Jongsma** | LEON Leernetwerk



7 tips bij Netwerk- en Ketenregie

Meer dan ooit werken organisaties samen in verschillende samenwerkingsverbanden. Soms vormt de organisatie een schakel in een keten, maar nog vaker is er sprake van een netwerk waarbij niet duidelijk is wie de lead heeft. Het creëren van een gelijkwaardige samenwerking vraagt kennis en vaardigheden. Het vraagt een andere manier van organiseren.

Regievoeren is de doelgerichte beïnvloeding van een samenwerkingsverband van 'onafhankelijke' partners om een gezamenlijke opgave te realiseren. Denk bijvoorbeeld aan de bestrijding van radicalisering, de realisatie van de omgevingswet, circulaire economie, de wijkaanpak en aan de samenwerking in welzijn en zorg. Onafhankelijk betekent hier dat er geen sprake is van hiërarchie, maar wel van een onderlinge afhankelijkheid om de opgave te realiseren. Niemand kan het zonder de ander.

Is regievoering een methodiek?

Het antwoord is simpel: Nee! Het is een manier van sturen van een gelijkwaardig samenwerkingsverband. Maar de manier is afhankelijk van de aard van de samenwerking en de cultuur van de partners. Geen blauwdruk en organisatieconcept, maar veel do's en don'ts om de samenwerking effectief te beïnvloeden.

De basisfilosofie van regievoeren is dat je niet de baas bent en dat je je dienend opstelt ten opzichte van de opgave van de partners. Het is een beïnvloedingsstrategie.

Zeven praktische handreikingen

1. De opgave is leidend

Samenwerking zonder een duidelijke bedoeling is zonde van de tijd. Partners moeten zich willen committeren aan de gezamenlijke opgave. Een opgave is iets anders dan een opdracht. De opdracht krijg je, de opgave voel je. Partners die niets toevoegen aan de opgave, moet u loslaten: werk samen waar dat nuttig en noodzakelijk is. Samenwerking mag nooit het doel worden. Een opgave gaat over wat u wilt bereiken.

2. Meervoudig kijken

Iedereen kijkt vanuit zijn of haar eigen perspectief. Iedereen heeft gelijk vanuit dat perspectief. Pas als u dat kunt zien, kunt u bruggen bouwen. Voorkom discussies over wie gelijk heeft. Maar spreek partners aan op hun verantwoordelijkheid voor de opgave. Creëer openheid en een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

3. Choose your battles

De regisseur accepteert de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de opgave, maar kan niemand dwingen. Maar ook de partners zijn verantwoordelijk en alleen de samenwerking kan succes creëren. De effectieve regisseur overziet de patronen in de samenwerking en intervenueert waar het systeem succesvol en structureel beïnvloed kan worden. De kwaliteit van uw regie wordt bepaald door uw vermogen om goede interventies te kiezen. Dit verschilt per persoon. De introverte strateeg heeft een ander arsenaal dan de jonge hond.

4. **Verantwoordelijk voor de consequenties van wat men doet of laat**

U kunt iemand aanspreken op een beslissing die hij of zij heeft genomen of het gedrag dat iemand laat zien, maar de ander heeft meestal goede redenen en argumenten. Aanspreken wordt sterker als de verantwoordelijkheid zich uitstrekt tot de gevolgen van het besluit of het gedrag. Bij regie gaat het bijvoorbeeld over de gevolgen voor de samenwerking en de gevolgen voor de realisatie van de opgave.

5. **Belangen en passie**

Mensen handelen nooit tegen hun belangen in. U kunt belangen beïnvloeden. Maar zelfs als mensen belang hebben bij gedrag of een keuze, kiezen mensen soms anders. Gedrag wordt sterk beïnvloed door passie. Hoe raakt het vraagstuk de ander persoonlijk? Hier gaat het om persoonlijke waarden en vertrouwen. Energie moet stromen. Behalve belangen, kunt u ook passie en energie beïnvloeden.

6. **Samenwerken is iets anders dan onderhandelen**

We focussen in netwerken vaak op de uiteenlopende belangen van de partners in plaats van de focus op de gezamenlijke opgave. Dan begint de onderhandeling vanzelf. Samenwerken gaat over co-creatie: u creëert iets in de buitenwereld. Onderhandelen heeft als doel om een besluit te nemen: wie doet en krijgt wat. Als het besluit is genomen is de 'samenwerking' klaar. Onderhandeling richt zich op de partners en niet op de buitenwereld. Ook in samenwerking wordt onderhandeld, maar de onderhandeling is een ondergeschikt middel en geen doel. Als samenwerkingspartner kunt u de focus simpel verleggen als u bewust bent van wat er gebeurt.

7. **Sluit aan bij de werkvorm**

Een structureel samenwerkingsverband blijkt in de praktijk niet duurzaam te werken zonder 'regie'. Programmatisch Creëren kent de sturingsvariant *Sturen op basis van regie*. Feitelijk betekent dit dat het programma wordt gerealiseerd door de gelijkwaardige samenwerking van de lijnorganisatie en partnerorganisaties. Ditzelfde geldt feitelijk voor projectmanagement en procesmanagement. Ook hier is soms sprake van een 'gelijkwaardige' samenwerking van organisaties. In de methodiek verschilt de samenwerking tussen al deze werkvormen. De overeenkomst zit in de regievoering als 'sturingsvorm' bij gelijkwaardige samenwerking. De regisseur moet dus niet alleen vakbekwaam zijn in de regievoering, maar ook de werkmethodiek beheersen waarbinnen regie wordt gevoerd.

Eigen stijl en kracht

Juist omdat regievoering altijd situatie- en persoonsgebonden is, geeft deze cursus veel ruimte om uw eigen persoonlijke kwaliteiten te ontwikkelen. Tegelijkertijd biedt de diversiteit van deelnemers een beeld van de mogelijkheden en een uitdaging om de eigen kwaliteiten te verbreden.

Geschreven door: Hans Licht, zelfstandig adviseur (Organisatieregie). Hij heeft meer dan 35 jaar ervaring op het gebied van de sturing van complexe samenwerking in het publieke domein.

Opgavegestuurd organiseren en programmamanagement

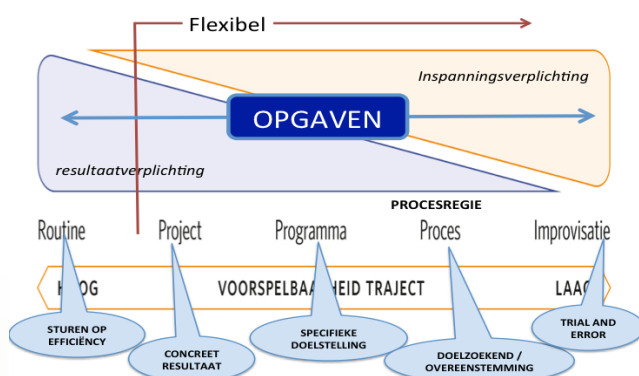
Een belangrijke uitdaging voor (overheids)organisaties is hoe je de interne manier van werken en organiseren verbindt aan de toenemende dynamiek in de buitenwereld. Iedereen ziet hoe die wereld continue in beweging is, veranderingen steeds sneller gaan en vraagstukken steeds complexer worden. Dat maakt dat eendimensionale oplossingen vaak niet meer werken.

Meer werken vanuit de maatschappelijke opgaven

Het oplossen van vraagstukken vraagt daarbij van overheden in veel gevallen een andere rol. Meer in en meer met de samenleving en in samenwerking met allerlei partijen. Daarbij komen overheden zoals gemeenten en provincies in een andere rol terecht komen, bijvoorbeeld als netwerkgereguleerder. Deze verandering vraagt dat organisaties zich snel kunnen aanpassen aan en meebewegen met wat de omgeving van hen vraagt. Ze zullen moeten werken als adaptieve, wendbare organisaties die hun doelen en opgaven helder hebben en goed verbonden zijn met de wereld waarin ze functioneren. Zodat ze in wisselende samenwerkingsvormen snel met andere partijen tot de kern en tot samenwerking kunnen komen. Dat kan alleen als veel meer werken vanuit de maatschappelijke opgaven dan vanuit de interne opgaven en structuren. Integraal werken en resultaat- en doelgerichtheid (het realiseren van maatschappelijke effecten) staan meer en meer centraal. Midden in de samenleving en afhankelijk van de vraag kijkt de organisatie wat haar rol is en met welke partijen de opgave opgepakt moet worden.

Flexibiliteit en adaptiviteit zijn basisvoorwaarde voor succes

Ik zie in mijn praktijk dat de traditionele manier van werken en van organiseren daarbij belemmert. Het denken vanuit structuren als afdelingen en beleidsvelden maakt nogal eens log en traag. Mijn overtuiging is dat een van de kenmerken van een organisatie die kan meebewegen met wat de omgeving vraagt de snelheid is waarmee ze haar werkvormen kan aanpassen: flexibiliteit en adaptiviteit zijn een basisvoorwaarde voor succes. Daarom is het essentieel te kunnen werken in flexibele werkstructuren gericht op het realiseren van een opgave. Werkstructuren die veel flexibiliteit in zich hebben en veelal tijdelijk zijn zoals projecten, programma's en processen. Die werkstructuren moeten natuurlijk ook goed aansluiten op 'lean' lijnactiviteiten die er vaak ook zijn.



De effectieve (overheids)organisatie werkt daarmee op basis van een slimme combinatie van verticale en horizontale sturingsvormen, waarbij ze uitblinkt in de noodzakelijke dynamiek en wisseling zonder gedoe over macht en positie, maar wel prioriteiten kiest op basis van eenduidige visie en de urgentie die een bepaalde opgave heeft. Het goed kunnen kiezen van de passende werkvorm bij een opgave (geijkt maatwerk) is daarmee een belangrijke competentie.

Programma als sturingsstructuur

Steeds vaker komt het werken in programma's daarbij bovendrijven. Een programma als een tijdelijke sturingsstructuur voor samenhangende werkzaamheden (projecten, routines, improvisaties) die samen leiden tot de realiseren van een uniek doel of set van doelen.

Programma's zijn bijna altijd samenwerkingstrajecten, vaak tussen meerdere organisaties, soms binnen één grotere organisatie, waarbij afhankelijk van het programma verschillende samenwerkingsmodellen en daarmee rollen mogelijk zijn (dat vraagt maatwerk).

Waar bij een project de te bewandelen weg vooraf is bedacht (inclusief noodzakelijke middelen als tijd en geld), wordt in een programma de weg gaandeweg vormgegeven. Er is wel zicht op de eerste fase, (en de uiteindelijke doelstelling) maar de invulling van vervolgfases krijgt al werkend vorm.

Geschreven door: Jo Bos, zelfstandig adviseur en trainer. Hij adviseert al meer dan 25 jaar over professionalisering van project- en programma-management, van MKB tot Ministerie en Multinational.



Risicomanagement is een geïntegreerde managementtaak



De tijd van zinloos lange lijsten met alle mogelijke risico's ligt achter ons, aldus Annette van Driel, een van de docenten van de [verkorte opleiding Risicomanagement en Gedragsverandering voor de overheid en non-profit](#). "Het vak van risicomanager is zinvoller, uitdagender en leuker geworden."

Integraal onderdeel van management

Na tien jaar als risicomanager in de financiële sector te hebben gewerkt, werd Annette van Driel zelfstandige. Ze adviseert met name gemeenten, woningcorporaties, scholen en zorgorganisaties over de implementatie van risicomanagement. "In het verleden werkten veel organisaties met overzichten van risico's. Die werden eens per jaar uit de kast gehaald, bekeken en afgevinkt. Vervolgens verdwenen ze weer voor een jaar in diezelfde kast. Niet heel zinvol of motiverend."

Geïntegreerde managementtaak

Anno 2018 kijken organisaties veel breder, aldus Van Driel. "Organisaties stellen zichzelf de vraag: 'Waar wil ik naartoe in een markt die steeds sneller en heftiger verandert?' Ontwikkelingen zoals de opkomst van de deeleconomie en van *big data* veranderen het speelveld. Organisaties verbinden risicomanagement tegenwoordig veel meer aan de strategie van de organisatie. Dat is veel zinvoller dan een lijstje met risico's nalopen en afstrepen. Risicomanagement maakt nu – veel meer dan tien jaar geleden – deel uit van het dagelijkse werk. Het is een geïntegreerde managementtaak."

Volop veranderingen

Voorbeelden van veranderingen die tot nadenken dwingen, zijn er meer dan voldoende, aldus Van Driel. "Neem woningcorporaties. Die hebben de afgelopen jaren heel veel zien veranderen. Ze mogen veel minder ondernemen en moeten hun woningen duurzamer en gasloos maken. Dat betekent een forse investering. Niet alleen voor de corporaties zelf, maar ook voor de bewoners. Zo moeten alle gasfornuizen worden vervangen. Verder is het maar de vraag of de bewoners ook in staat zijn om te gaan met alle nieuwe technische snufjes in huis."

Aandacht voor gedrag

Checklists, procedures, maatregelen en lijstjes: ze hebben niet (altijd) gebracht wat ervan werd verwacht. Van Driel: "We realiseren ons steeds meer dat een van de belangrijkste factoren bij risicomanagement het gedrag is dat mensen binnen een organisatie vertonen. Er is dus meer aandacht nodig voor de cultuur van de organisatie. Welk voorbeeld geeft het management, expliciet of impliciet? Wat zijn de ongeschreven gedragsregels? Hanteren we de regels heel strikt of knijpen we af en toe een oogje dicht als iets niet helemaal conform de regels gaat? En hoe staat het met de integriteit van ons handelen?"

De integrale kijk op risicomanagement verandert ook de functie van de risicomanager, aldus Van Driel. "Een risicomanager kan risico's helpen vaststellen en ontwikkelingen najagen. Iedereen binnen de organisatie draagt verantwoordelijkheid en moet zich daarvan bewust zijn. Overigens hebben deze ontwikkelingen het vak van risicomanager wel interessanter gemaakt. Een risicomanager mag nu breder kijken naar hoe je als organisatie wendbaar kunt zijn, hoe je kunt omgaan met

veranderingen en – bij profit-organisaties – hoe je daar net iets beter in kunt zijn dan de concurrentie.”

Do's en dont's

Oké, de schier oneindige lijst met mogelijke risico's is niet heel zinvol meer. Wat dan wel? “Stel prioriteiten en maak een lijst met tien, maximaal vijftien risico's. Risico's die een halfjaar lang niet op de agenda verschijnen, zijn geen reële risico's. Andere zaken waren kennelijk urgenter. Of de agenda is gevuld met de waan van de dag en niet met de echt belangrijke zaken waar het management zich mee zou moeten bezighouden.” En wat doen we dan met de risico's die de top vijftien niet halen? Van Driel: “Die leg je op een lager niveau in de organisatie neer. Of je doet er even niks mee. Je middelen zijn schaars, toch? Richt je dan op de belangrijkste zaken.”



Verslaglegging: is dat bij u op orde?



Decentrale overheden staan voor steeds grotere uitdagingen. Beginnen gemeenten met het Sociaal Domein wat meer op de orde te krijgen of de volgende uitdagingen staan klaar: Omgevingswet, woningproductie en energietransitie om er een paar te noemen.

De economie gaat –gelukkig– de goede kant op en dat stimuleert niet alleen bedrijven maar ook overheden om te investeren. Oude plannen voor grondexploitatie worden weer uit de kast getrokken. Kortom: de komende jaren komen er weer geldstromen op gang.

Maar hebben we geleerd van het verleden?

Of gaan we voorkomen dat decentrale overheden tegen verliezen oplopen? Dat laatste lijkt het geval: er is meer aandacht voor risico's. Naast de vraag of het beeld van risico's in de begrotingen duidelijk genoeg is speelt de vraag of risico's uit eerdere handelingen voldoende in de jaarrekening tot uiting komen. Te denken valt uit afgegeven garanties, deelname in of samenwerking met andere partijen om een opgave op te pakken en aangegane verplichtingen om te investeren. Wat kunnen uitkomsten betekenen voor de financiële gezondheid de komende jaren? En wordt daarbij rekening gehouden met scenario's als oplopende rente.

In ieder geval zal steeds meer gekeken worden of decentrale overheden zich bewust zijn van hun risico's en daarover transparant rapporteren. Dit geldt ook voor het beeld van de lasten en baten: is duidelijk wat daarvan incidenteel is en in hoeverre werkt dat door naar de toekomst. Is dat bij u op orde?

Decentrale overheden willen ook steeds meer kunnen vergelijken

Op aangeven destijds van de commissie Depla zijn diverse (beleids)indicatoren benoemd en zijn er financiële kengetallen ingevoerd. Maar worden ze ook goed ingevuld en geactualiseerd? Daar worden twijfels over geuit: ondeugdelijkheid van gegevens laat vergelijking mank gaan. De druk voor verbetering neemt toe maar ook de kans dat decentrale overheden min of meer publiekelijk worden aangesproken op gebreken. En dragen de indicatoren bij aan de verbetering van de kwaliteit van de verslaglegging: stimuleert dat de verbinding van doelen – acties – resultaten – lasten?

In ieder geval is waar te nemen dat de aandacht voor indicatoren en kengetallen toe neemt. Is dat bij u op orde?

Geschreven door: Hans Smit, Secretaris Commissie BBV, Senior Adviseur Ministerie van Binnenlandse Zaken, Bestuurslid FAMO

Opleidingsagenda

voor de **Finance Professional**

2018 • 2019

Al meer dan
10.000 Finance
professionals
gingen u voor!

Kies uit ons grote aanbod en
verbreed uw kennis met onder andere:

- Controllersopleiding voor overheid en non-profit
- Business Controllersopleiding
- Financial Control
- Controller in de Zorg
- Public Control voor de ervaren (concern) controller
- Project Control
- Data Protectie & AVG in de financiële sector

Bekijk ons totale aanbod >>>



Bekijk uitgebreide informatie over de opleidingen en congressen,
én diverse (video-)interviews met docenten & cursisten op:

www.euroforum.nl/financieel

Project Control

Bent u verantwoordelijk voor het adequaat beheren van projecten? Weet u waar de gevaren en uitdagingen in (uw) projecten zitten? Geen sinecure als u de (vaak negatieve) berichten over projecten in de media leest. Door zelf aan de slag te gaan met praktijkcases gaat u gegarandeerd met concrete handvatten naar huis.

Deze opleiding leert u om u beter te wapenen met kennis, inzicht en oefening rond project control!

Start: september 2018

35 PE-uren



Onderwijs Controller

De grootschalige veranderingen in het onderwijs vragen veel van u als financieel manager. Uw functie wordt belangrijker en ontwikkelt zich naar strategisch adviseur. Deze verkorte opleiding biedt u verdieping op financieel en bestuurlijk gebied in samenhang met de onderwijskern. Tijdens deze opleiding leert u in 5 dagen hoe u **dé ideale sparringspartner van het management en bestuur wordt.**

Start: oktober 2018

33 PE-uren



Financial Control

Heeft u ook het gevoel dat er steeds meer van u wordt verwacht als financial controller? U moet een inhoudelijke vakman, begeleider én coach zijn. Als controller draagt u vanuit uw financiële expertise bij aan vergaande strategische beslissingen van de directie en het topmanagement. Zo staat u aan de voet van belangrijke koerswijzigingen in de organisatie. **Tijdens deze opleiding wordt u in 5 dagen klaargestoomd als moderne Financial Controller!**

Start: oktober 2018

33 PE-uren



Risicomanagement & Gedragsverandering voor overheid en non profit

Risicomanagement is meer dan ooit aan de orde! Want hoe past u risicomanagement toe binnen uw huidige structuur? Of hoe krijgt u een gedragsverandering waardoor er risicobewustzijn is? Laat u inspireren door praktijkverhalen en ga aan de slag voor uw eigen praktijk!

Na het volgen van deze opleiding heeft u concrete tools voor het inbedden van risicomanagement binnen uw organisatie!

Start: oktober 2018

31 PE-uren



Controllersopleiding voor overheid en non-profit

De grootschalige veranderingen in de publieke sector vragen veel van u als public controller. Bezuinigingen, beleid vanuit de overheid, de veranderende politieke krachtenvelden en nieuwe samenwerkingsverbanden hebben allemaal impact op de uitvoering van uw rol binnen de organisatie.

Deze verkorte controllersopleiding biedt u verdieping op financieel, bestuurlijk en bedrijfseconomisch terrein en versterkt uw professionaliteit!

Start: november 2018

33 PE-uren



Data Protectie & AVG in de financiële sector

De verwerking van persoonsgegevens dient onder meer te voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming ("AVG"). Dit brengt geleid op de specifieke aard van de verwerkingen binnen financiële instellingen extra uitdagingen met zich. Vanwege de gemeenschappelijke problematiek en het gedeelde belang om consumentenvertrouwen hoog te houden, is deze training speciaal ontwikkeld voor de financiële sector. **In 2 dagen wordt u bijgepraat over alle vraagstukken op het gebied van wet- en regelgeving rondom privacy en wordt u geïnspireerd door (con)collega's!**

Start: november 2018

16 PE-uren



Business Controllersopleiding

Is uw rol ook aan het verschuiven naar business partner of heeft u de ambitie om zich het komende jaar te richten op deze rol? Dan is deze opleiding precies wat u nodig heeft!

Deze opleiding versterkt uw kennis en vaardigheden om als controller een echte business partner te worden. Op een compacte en interactieve manier leert u wat nodig is om business partner te worden. Niet alleen wat u daar zelf voor moet doen, maar ook hoe de organisatie van de financiële functie u daarbij moet helpen.

Start: november 2018

33 PE-uren



Controller in de Zorg

Beleidsveranderingen, veranderende financieringsstromen en de concurrentie als gevolg van de marktwerking in uw sector, zorgen voor een zware uitdaging voor de financiën van uw instelling of afdeling. **Tijdens deze 5-daagse opleiding, die speciaal ontwikkeld is voor controllers binnen de zorg,** worden de meest actuele ontwikkelingen behandeld die direct van invloed zijn op uw vak. U leert effectief om te gaan met deze ontwikkelingen en krijgt kennis en handvatten aangereikt waarmee u in de praktijk direct aan de slag kunt.

Start: november 2018

35 PE-uren



Verkoorte opleiding Public control voor de ervaren (concern)controller

Deze 5-daagse opleiding biedt u verdieping op strategisch en bestuurlijk terrein, waardoor uw professionaliteit wordt versterkt. Het programma is speciaal ontwikkeld voor ervaren (concern)controllers. Op compacte en interactieve wijze biedt deze opleiding inzicht in de meest actuele controllersvraagstukken specifiek voor ervaren (concern) controllers die aan de slag willen gaan met het efficiënt (her)inrichten van de controllersfunctie.

Start: november 2018

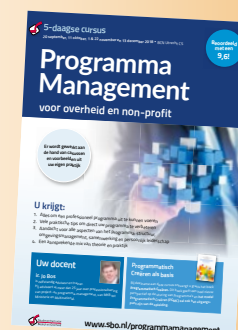
33 PE-uren



Programma Management voor overheid en non-profit

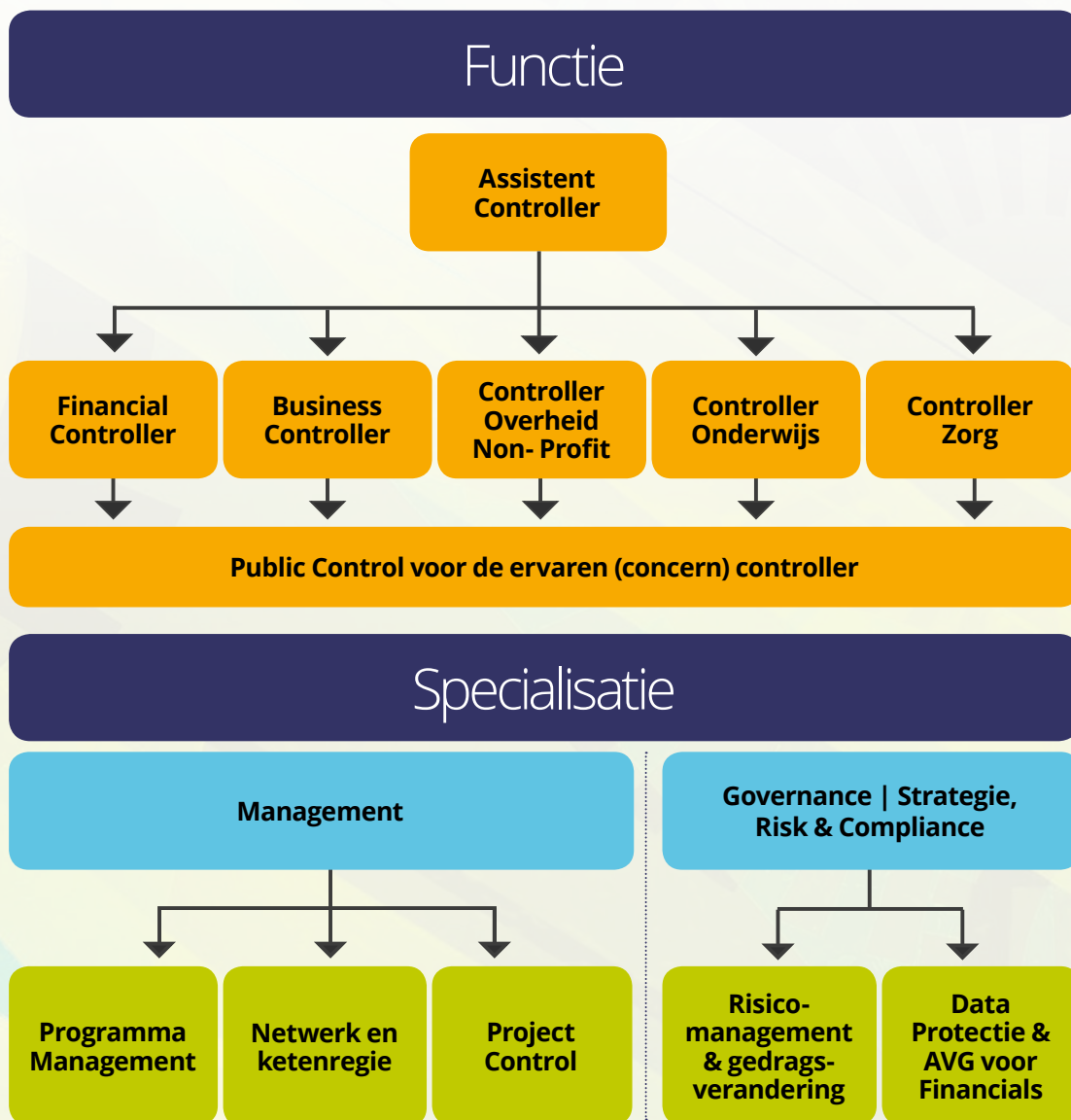
Voor de overheid en non-profit sector heeft veel te maken met situaties waar Programma Management zeer goed kan helpen. Steeds wisselende ontwikkelingen vragen van elke organisatie een steeds grotere flexibiliteit. Het snel en flexibel kunnen aanpassen van de organisatie, wordt daarmee een van de kerncompetenties voor de toekomst. Het werken in projecten en programma's wordt in veel organisaties dagelijkse kost. En de professionaliteit om daarin te kunnen werken of er leiding aan te kunnen geven is voor veel medewerkers in een bedrijf of organisatie een belangrijke competentie.

Start: november 2018





Finance Opleidingen Programma



Kijk voor het volledige aanbod op: www.euroforum.nl/financieel

Alle opleidingen van Euroforum Finance komen in aanmerking voor
PE punten / PE uren (Permanente Educatie Uren).

