

Public business- en financial controller, klaar voor de opgaven van vandaag en morgen

dr. Tjerk Budding

Opleidingsdirecteur Public Controllersopleidingen VU
Het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership

Het Zijlstra Center

- For Public Control, Governance & Leadership
- Maatschappelijke waardecreatie voor overheid & non-profit
- Ontmoetingsplaats voor wetenschap & praktijk
- Onderdeel van School of Business and Economics (SBE), Vrije Universiteit Amsterdam

> Onderwijs voor Public Professionals

www.hetzijlstracenter.nl

2. Public controllersopleidingen aan de VU

- **Young Public Controllers opleiding (YPC)**
Eenjarige opleiding voor startende controllers.
Diverse instapmomenten
- **Opleiding tot Certified Public Controller (CPC)**
Tweejarige opleiding voor controllers met de nodige werkervaring.
Start: januari 2018
- **Executive Program Public CFO**
Zesdaags programma voor de financiële top bij publieke en non-profitorganisaties.
Start: voorjaar 2018

Wat hebben deze filmpjes te maken met het beroep van public controller?

- <https://www.youtube.com/watch?v=6NnbmBNFHS0>
- <https://www.youtube.com/watch?v=SCn7znU7FjQ>

Wat wilt u zijn?

- Zandzakkenvuller (reparatuur van dijken)
- Watermanager
- Maar wat is uw rol als controller?
 - Denkt u al pro-actief mee?
 - Hoe helpt u mee de kansen en bedreigingen te managen?
 - Welke tools heeft u ter beschikking?

Ontwikkelingen in de public controloffunctie

- I. Taken en activiteiten
- II. Visie op adequate invulling control
- III. Digitalisering
- IV. Positie en toegevoegde waarde

I. Taken en activiteiten

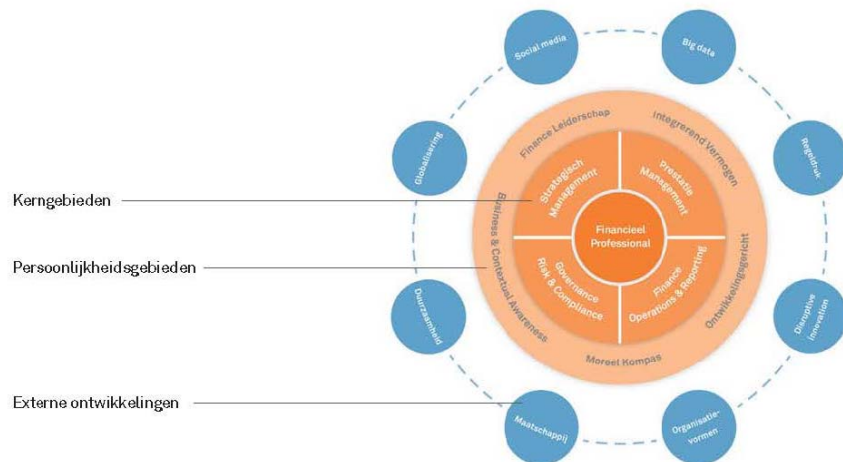
De public controller

- De public controller adviseert het leiderschap gevraagd en ongevraagd bij het formuleren en realiseren van maatschappelijke en financiële resultaten, ontwerpt daarvoor het management control systeem en faciliteert het afleggen van publieke verantwoording. De public controller verzamelt, analyseert, informeert en adviseert op een zo veel mogelijk objectieve wijze. (Wassenaar en Budding, 2018)

De public controller

- Ontwikkelingen in het takenpakket:
 - Verwerken transacties
 - (Mede) ontwerpen, implementeren en beheren management controlsysteem
 - Ondersteuning leiding bij besluitvorming
 - Bemiddelen binnen en buiten de organisatie in gezamenlijke probleemoplossing (zie ook Vosselman, 2015). Fungeren als Haarlemmerolie.

Taken van de financial professional volgens de NBA en VRC



Wat doet de public controller

- Vier kerngebieden:
 1. Strategisch Management, onder andere analyseren en adviseren over strategie, samenwerking met andere partijen, winstgevendheid producten/klanten.
 2. Prestatie Management, onder andere administreren en rapporteren over prestatimaatstaven, cost accounting.
 3. Finance Operations & Reporting, onder andere adviseren en opstellen financiële rapportages, opstellen van budgetten en maken van budgetrapportages, voeren van de projectadministratie.
 4. Governance Risk & Compliance, onder andere adviseren over risicomangement, adviseren over auditbevindingen, opstellen rapportages ten behoeve van compliance verplichtingen richting overheid en/of regelgevende instanties.

11

Top 5 belangrijkste activiteiten

Top 5	Publieke en non-profit sector	Private sector
1.	Adviseren over de opstelling van budgetten. (4,21)	Adviseren over en presenteren van de financiële rapportages (4,33)
2.	Adviseren over en presenteren van financiële rapportages. (4,18)	Opstellen van budgetten en maken van budgetrapportages (4,30)
3.	Opstellen van budgetten en maken van budgetrapportages. (3,97)	Maken van de financiële rapportages voor accounting doeleinden (bijvoorbeeld maandrapportages en consolidaties). (4,14)
4.	Maken van de financiële rapportages voor accounting doeleinden (bijvoorbeeld maandrapportages en consolidaties). (3,84)	Adviseren over de opstelling van budgetten. (4,13)
5.	Adviseren over risicomangement. (3,84)	Analyseren van en adviseren over de winstgevendheid van klanten, producten en/of diensten. (4,07)

Top 10 belangrijkste activiteiten bij gemeenten

Top 10	Gemeenten	Bel. Gem.	Bel. NPO
1.	Adviseren over risicomanagement.	4,29	3,84
2.	Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning ten aanzien van kwaliteits- en controlesystemen (bijvoorbeeld interne controlemaatregelen).	4,09	3,71
3.	Adviseren over de interne audit bevindingen.	3,83	3,26
4.	Adviseren over nieuwe manieren om de doelstellingen van uw organisatie(onderdeel) te halen.	3,81	3,66
5.	Adviseren over de strategie van uw organisatie(onderdeel).	3,78	3,50
6.	Adviseren over de opstelling van budgetten.	3,77	4,21
7.	Adviseren over en presenteren van de financiële rapportages.	3,71	4,18
8.	Adviseren over en evalueren van prestatie maatstaven.	3,69	3,64
9.	Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning ten aanzien van projecten.	3,57	3,72
10.	Uitvoeren van interne audits en hierover rapporteren.	3,57	2,93

Effectiviteit

- Welke activiteiten komen goed en welke minder goed uit de verf?
- Er lijkt ruimte te zijn voor verbetering: gemiddeld 0,41 cijferpunt ruimte tussen belangrijkheid en effectiviteit.
- Bij gemeenten is dit 0,38.
- Overigens kan dit nog beter (☺): bij bedrijfsleven 0,35, bij PO en VO: 0,16.

Discrepantie top 10

Top 10	Gemeenten	Disc. Gem.	Disc. NPO
1.	Adviseren over risicomangement.	1,06	0,93
2.	Adviseren over de strategie van uw organisatie(onderdeel).	0,75	0,62
3.	Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning ten aanzien van kwaliteits- en controlesystemen (bijvoorbeeld interne controlemaatregelen).	0,69	0,57
4.	Adviseren over en evalueren van prestatie maatstaven.	0,69	0,70
5.	Adviseren over nieuwe manieren om de doelstellingen van uw organisatie(onderdeel) te halen.	0,59	0,59
6.	Maken van de financiële rapportages voor accounting doeleinden (bijvoorbeeld maandrapportages en consolidaties).	0,55	0,60
7.	Adviseren over en ontwikkelen van kostenbesparende en omzet genererende plannen door operationele verbeteringen en resource management.	0,54	0,54
8.	Adviseren over de samenwerking met andere maatschappelijke partijen.	0,51	0,28
9.	Adviseren over de interne audit bevindingen.	0,49	0,40
10.	Opstellen van budgetten en maken van budgetrapportages.	0,49	0,65

II. Visie op control

New Public Management

- Begin jaren '80: Thatcher en Reagan
- In Nederland: kabinetten Lubbers
- Kritiekpunten:
 - omvang
 - reikwijdte
 - methoden

Kritiek op control

- Juist in de NPM periode kwam kritiek op controlsystemen op gang.
- **Kritiekpunt 1:** Control systemen dragen kosten met zich mee (Merchant, 1982):
 - Directe kosten: kosten van het controlsysteem zelf (bijvoorbeeld kosten van registraties)
 - Indirecte kosten: neveneffecten, zoals deviant gedrag van medewerkers
- Weeg de kosten en baten tegen elkaar af!

Kritiek op control

- **Kritiekpunt 2:** Het mensbeeld dat ligt achter het principaal-agentmodel is niet realistisch.
- **Kritiekpunt 3:** Control is te statisch, niet dynamisch. → Je moet meer observeren, oriënteren en acties bijstellen (kom naar Workshop 1!)

Kritiek op control

- Stewardship benadering: pro-organisatorisch, collectief gedrag heeft een hoger nut dan individualistisch, zelfgericht gedrag (Davis et al., 1997).

Stewardship benadering

Fig. 1. Comparison of agency theory and stewardship theory

Characteristic	Agency theory	Stewardship theory
1. Model of man Behaviour	Economic man Self-serving	Self-actualizing man Collective serving
2. Psychological mechanisms Motivation Social comparison Identification Power	Lower order/economic needs (physiological, security, economic) Extrinsic Other managers Low value commitment Institutional (legitimate, coercive, reward) Control-oriented	Higher order needs (growth, achievement, self-actualization) Intrinsic Stakeholders High value commitment Personal (expert, referent)
3. Situation mechanisms	Control-oriented	Involvement-oriented
4. Management philosophy Risk orientation Time frame Objective	Control mechanisms Short-term Cost control Individualism	Trust Long-term Performance enhancement Collectivism
5. Cultural differences	High-power distance	Low-power distance

Source: Armstrong (13), adapted from Davis, Donaldson and Schoorman (17).

Stewardship benadering

- Conclusie: controlsystemen moeten zich meer richten op de intrinsieke motivatie van medewerkers en moeten gebruik maken van systemen van zelfregulering.
- Opkomst van soft controls.

Soft controls

- Maatregelen die van invloed zijn op motivatie / integriteit / inspiratie en normen en waarden van medewerkers
- De niet-tastbare gedragsbeïnvloedende factoren in een organisatie die van belang zijn voor het realiseren van doelen
- Meer gericht op sociale, culturele en psychologische organisatie-aspecten.
- Definitie: soft controls zijn gedragsbeïnvloedende maatregelen die zijn gericht op het realiseren van organisatiedoelstellingen en die een direct appèl doen op de innerlijke wereld van management en medewerkers. (Budding en Poulisse, 2010).

Soft controls

Hard controls	Soft controls
Gedragscode	Internalisatie van normen en waarden
Programma om verbetermogelijkheden te initiëren	Management luistert echt en staat open voor verbetermogelijkheden
Compliance handleiding	Medewerkers begrijpen richtlijnen en handelen daarnaar

Lessen uit de Management Control theorie

- Vooral onderzoek naar rol van vertrouwen in interorganisatorische samenwerking.
- Vosselman en Van der Meer-Koostra (2009): hard controls zijn nodig om een situatie te creëren waarin vertrouwen kan worden opgebouwd.

Lessen uit de Management Control theorie

- Onderscheid tussen twee soorten vertrouwen (Dekker, 2004):
 - Goodwill trust: the expectation that another will perform in the interests of the relationship, even if it is not in the other's interest to do so.
 - Capability trust: relates to expectations about another's competencies to perform a task satisfactory.

Vertrouwenscan

Negen kritische succesfactoren om te kunnen werken vanuit vertrouwen:

1. Er bestaat bij de andere partij duidelijkheid over de essentiële verwachtingen.
2. De andere partij bezit de vereiste kwaliteiten om de verwachtingen waar te kunnen maken.
3. Partijen hebben (en houden) een gedeeld belang.
4. Er is (en blijft) een positief beeld over de andere partij.
5. Er is een goede informatie-uitwisseling (open communicatie).

27

Vertrouwenscan

6. Er bestaat goed zicht op de risico's en er is bereidheid om deze te accepteren.
7. Over essentiële zaken die bepalen of de verwachtingen waargemaakt worden, mogen andere vragen worden gesteld worden en/of mogen gecontroleerd worden.
8. De oorzaak van een inbreuk wordt als die zich voorgedaan heeft, geanalyseerd en besproken
9. Er zijn effectieve sancties bij kwade opzet/bewuste overtreding.

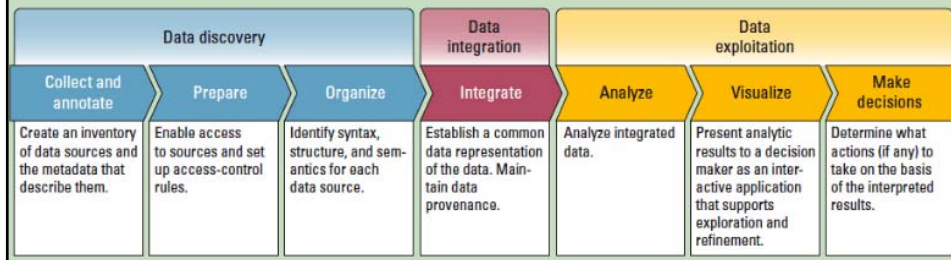
28

III. Digitalisering

Digitalisering

Digitalisering gaat ingrijpende gevolgen hebben voor de controlfunctie:

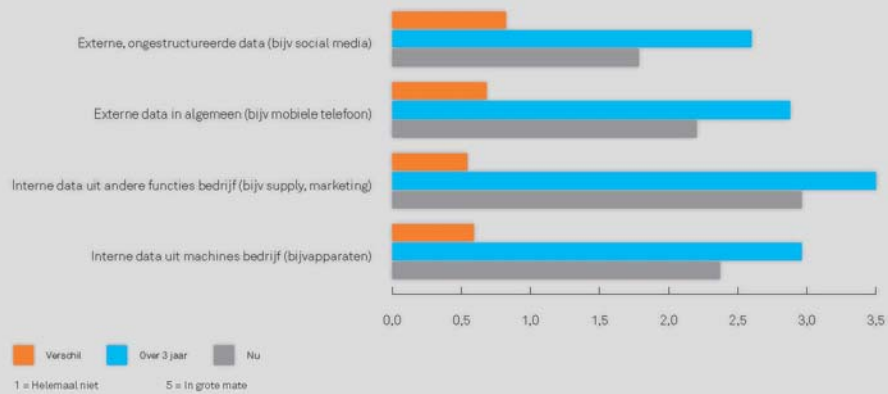
- Grotere beschikbaarheid van data
- Wijze van verwerking van data
- Publiceren van data



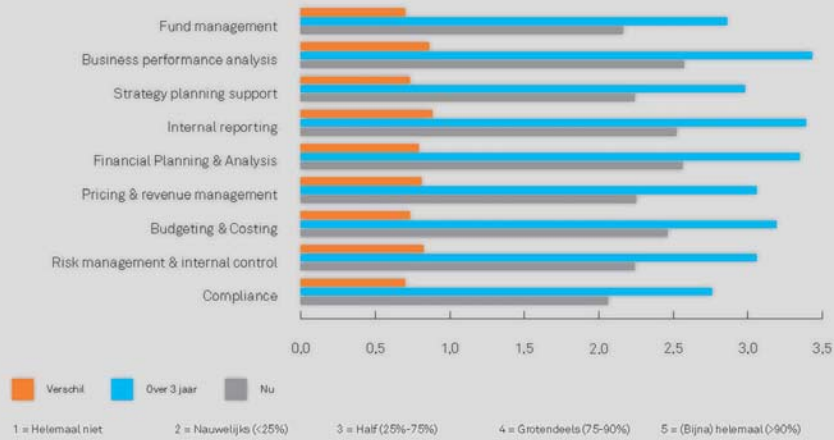
Beschikbaarheid data



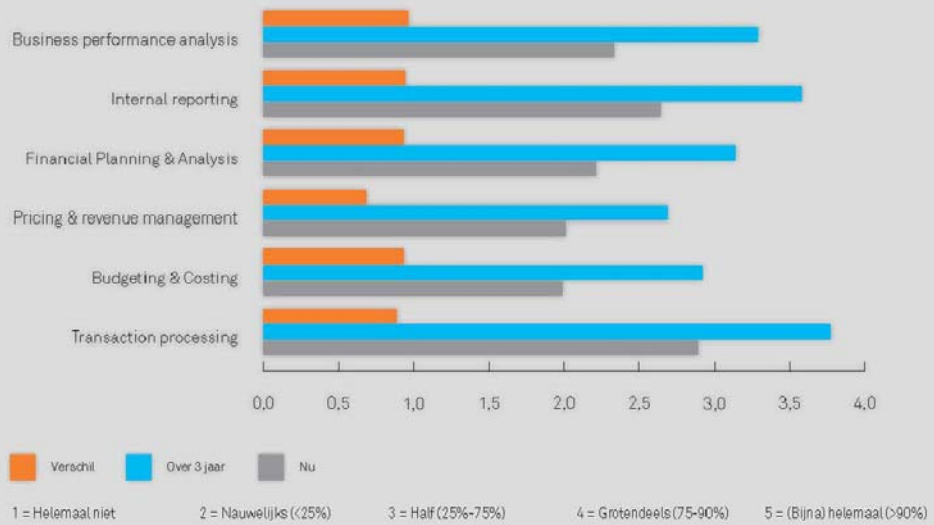
Gebruik data in financiële functie



Gebruik data analytics



Automatisering en robotisering van activiteiten



IV. Positie en toegevoegde waarde

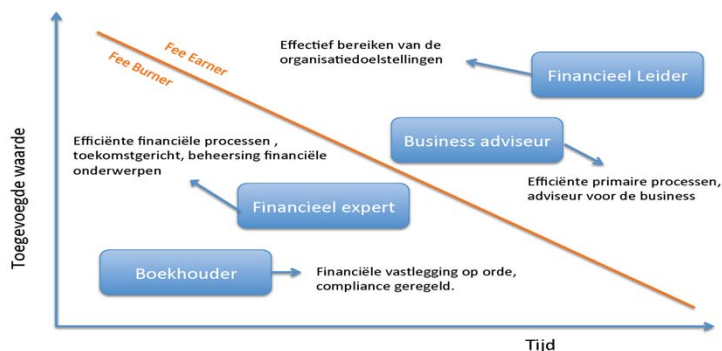
Wat wilt u zijn?

- Zandzakkenvuller (reparatuur)
- Watermanager
- Maar wat is uw rol als controller?
 - Denkt u al pro-actief mee?
 - Hoe helpt u mee de kansen en bedreigingen te managen?
 - Welke tools heeft u ter beschikking?

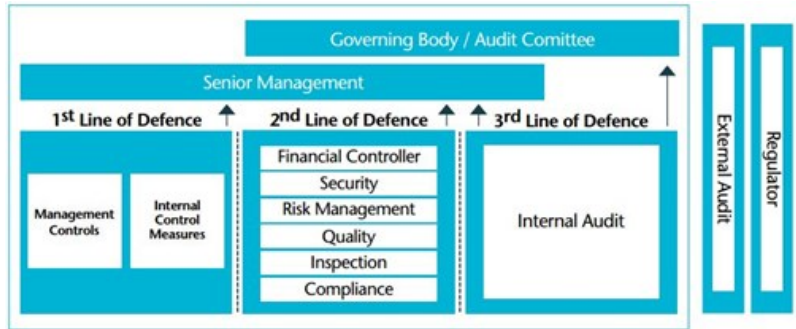
De public controller

- Ontwikkelingen in het takenpakket:
 - Verwerken transacties
 - (Mede) ontwerpen, implementeren en beheren management controlsysteem
 - Ondersteuning leiding bij besluitvorming
 - Bemiddelen binnen en buiten de organisatie in gezamenlijke probleemoplossing (zie ook Vosselman, 2015). Fungeren als Haarlemmerolie.

Van fee burner naar fee earner



Lines of defense model



Uw vragen en opmerkingen

g.budding@vu.nl

