

FRED CONIJN

# Aan de slag met **dynamic control**

PERFORMANCE MANAGEMENT,  
BESTUURLIJKE INFORMATIEVOORZIENING EN  
MANAGEMENT ACCOUNTING MET DATA ANALYTICS

FRED CONIJN

# Aan de slag met dynamic control

PERFORMANCE MANAGEMENT,  
BESTUURLIJKE INFORMATIEVOORZIENING EN  
MANAGEMENT ACCOUNTING MET DATA ANALYTICS

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

Voor gebruik van dit boek in het hoger onderwijs is extra materiaal beschikbaar in de vorm een begrippentrainer, opdrachten en een casus. Voor docenten zijn er PowerPoints en uitwerkingen van de opdrachten.

Ontwerp omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft

ISBN 978 94 6276 242 8

© Vakmedianet, 2018

# Inhoud

Voorwoord 7

## 1 Inleiding 9

- 1.1 Oorzaak van het gevolg 9
- 1.2 Componenten besturingsraamwerk 9
- 1.3 Doelgroepen 11
- 1.4 Leeswijzer 12

## 2 Dynamiseren besturing en informatiesysteem 15

- 2.1 Kenmerken dynamische besturing 15
- 2.2 Exploreren en industrialiseren 18
- 2.3 Empowerment 22
- 2.4 Dynamiseren informatiesysteem 25

## 3 Bedrijfsactiviteitenmodel (BAM) 29

- 3.1 Inhoud BAM 29
- 3.2 Doel BAM 33
- 3.3 Aanpak ontwerp BAM 33

## 4 Performance- en risicomanagementmodel 35

- 4.1 Roverdeling management en controller 35
- 4.2 Performancemanagement 36
- 4.3 Risicomanagement 47

## 5 Informatiestructuur 53

- 5.1 Individuele en gedeelde informatie 53
- 5.2 Impact standaardisatie en integratie van processen 54
- 5.3 Logische informatie structuur 56
- 5.4 Dimensies van de bedrijfsvoering 60
- 5.5 Corporate Chart of Accounts (CCoA) 64
- 5.6 Accounts voor interne besturing, producten/diensten en marktperspectief 68

## 6 Administratie voor regelgeving en besturing 73

- 6.1 Uitdagingen 73
- 6.2 Bedrijfsgebeurtenissen met financiële consequenties 75
- 6.3 Beslisboom voor verschillen tussen corporate en lokale regelgeving 79
- 6.4 Nut en noodzaak van doorbelasten 81
- 6.5 Ontwikkelen van doorbelastingsmethodiek 85
- 6.6 Geïntegreerd accountingmanual 90

## 7 Dashboards en predictive analytics 93

- 7.1 Ontwikkelingsfasen informatievoorziening 93
- 7.2 Operationele, tactische en strategische informatie 95
- 7.3 Organiseren informatievoorziening 98
- 7.4 Data analytics 100
- 7.5 Big data 102

## **8 Datamanagement** 105

- 8.1 Componenten 105
- 8.2 Data awareness 106
- 8.3 Data governance 107
- 8.4 Data ownership 108
- 8.5 Datakwaliteit 109
- 8.6 Klantbelang 111
- 8.7 Werkwijze 112
- 8.8 Bemensing 113

## **9 Dynamische financiële functie** 115

- 9.1 Concentreren of integreren 115
- 9.2 Financiële functie 118
- 9.3 Inrichten competence center 129

## **10 Slagkracht door verbinding** 133

- 10.1 Nut en noodzaak van dynamiseren 133
- 10.2 Verbinding tussen de componenten van het besturingsraamwerk 134
- 10.3 Regisseur van een dynamische informatievoorziening 139

Bijlage 1: Quick scan: Dynamiek besturingssystemen in NL 141

Bijlage 2: Aanpak: Think big, act small & scale fast 153

Literatuur 163

Verklarende woordenlijst 165

Afkortingen 169

Trefwoordenregister 171

Over de auteur 175

# Voorwoord

Het schrijven van dit boek is een individueel proces geweest. Dat geldt niet voor de totstandkoming van de inhoud ervan. Velen hebben daarbij een cruciale rol gespeeld. Ik ben deze mensen veel dank verschuldigd. Het begint met het management van de organisaties die mij de afgelopen decennia in staat hebben gesteld werkende oplossingen te ontwikkelen voor de besturingsvraagstukken waar zij mee worstelden. Dat heeft geleid tot de 'pareltjes uit de praktijk' die in dit boek zijn opgenomen.

Door mijn rol als docent Management Control bij de accountantsopleiding van de Nyenrode Business Universiteit en mijn gastcolleges bij de Hogeschool Utrecht heb ik de gelegenheid gehad mij verder te verdiepen in de toepasbaarheid van de theorie. Mijn studenten hebben mij gestimuleerd om deze aan de hand van praktijkvoorbeelden heel concreet en tastbaar te maken. Het 'Business Design Developing Expert Program' van de Henley Business School heeft mij geïnspireerd de combinatie van de theorie en praktijk verder te onderzoeken en mijn bevindingen vast te leggen in de paper *Making strategy work*.

Uitgevers en redacties van vakbladen hebben mij uitgebreid de gelegenheid geboden mijn ideeën en ervaringen te publiceren. De meeste publicaties heb ik trouwens samen met collega's geschreven. Er zijn enkele collega's die een belangrijke rol hebben vervuld in de totstandkoming van de inhoud van dit boek. Rudi Oskamp is de geestelijk vader van de relatie die wordt gelegd tussen het dynamiseren van besturing en de 'four levers of control' van Simons.

Tim Nieman en Laurens Schoonbrood zijn de motor geweest achter het onderzoek naar 'de dynamiek van besturingssystemen in Nederland'. Michiel Krol, Bas Rouhof en Jornt de Gruijl hebben bijgedragen met hun visie en ervaringen met dashboards en het toepassen van predictive analytics. Linda van der Rijst heeft geholpen bij het vertalen van de inhoud van de figuren in het Nederlands. Daarnaast heeft Roel Brouwer het hele boek doorgenomen in het kader van de 'leesbaarheid voor een verstandige leek'. Wil van Erp van de Hogeschool Utrecht wil ik bedanken voor het meedenken over hoe we het boek en extra materiaal zo goed mogelijk kunnen laten aansluiten op het hoger onderwijs.

De meeste dank ben ik verschuldigd aan mijn vrouw Helen. Ik dank haar voor het begrip dat zij heeft getoond het afgelopen jaar tijdens 'mijn zwangerschap van dit boek'. Of ik nu geïnspireerd met veel energie 's ochtends vroeg achter mijn computer zat, of dat ik 's avonds baalde dat ik niet zo ver was opgeschoten als ik wilde, zij had er begrip voor.

Ik hoop van harte dat de inhoud van dit boek u inspireert en aanzet tot actie. Als u mij daar deelgenoot van maakt, door mij te laten participeren, uw medewerkers te coachen of mij gewoon te informeren over uw ervaringen, wil ik u daarvoor bij voorbaat bedanken.

FRED CONIJN  
*Amersfoort, januari 2018*

# Inleiding

## 1.1

### Oorzaak van het gevolg

'De oorzaak van het gevolg, is het verleden van de toekomst...' Niemand weet wat er gaat veranderen en wanneer. Dat veranderingen ingrijpender worden en steeds sneller gaan, is een feit. Organisaties zijn hier niet klaar voor. 'Companies took 18 months on average from observation to action' na de kredietcrisis (Thomas, 2010). De toekomst voorspellen is niet mogelijk, snel inspelen op veranderingen wel. Dit vereist een dynamische besturing, die snel, slagvaardig, flexibel en goed doordacht is. Een systeem voor dynamische besturing geeft niet alleen duidelijkheid over doelen, definities en de werkwijze. Met predictive analysis worden voorspellingen gedaan. De responsscenario's tonen hoe wordt geacteerd als omstandigheden veranderen. Een kwestie van vooraf goed nadenken en daadkrachtig acteren.

Dat klinkt mooi maar het betekent nogal wat voor de informatievoorziening. Bedrijfsspecifieke karakteristieken worden op transactieniveau geregistreerd. De gegevens kunnen vanuit verschillende bedrijfsdimensies worden bekeken en bewerkt. De ervaringen uit het verleden voeden de responsscenario's en worden steeds verder verbeterd door 'machine learning'. 'Data analytics' vormen de basis voor de rolling forecasts en de strategische, tactische en operationele besluitvorming.

Het besturingssysteem is dynamisch omdat het:

- op transactieniveau de attributen van bedrijfsspecifieke besturing registreert;
- informatie geeft vanuit verschillende invalshoeken die steeds kunnen worden aangepast;
- aannames bevat over oorzaak-gevolgrelaties die met data analytics en machine learning worden verfijnd met nieuwe ervaringen;
- alternatieve scenario's geeft voor de besluiten die moeten worden genomen en aangeeft wat de benodigde acties zijn.

Het stelt de medewerkers in staat direct te acteren als dat nodig is. Het stelt de organisatie in staat in onzekere tijden kansen te benutten en bedreigingen af te wenden. De vraag die dan opkomt is: 'Hoe pak je het ontwerp van een systeem voor dynamische besturing aan?'

## 1.2

### Componenten besturingsraamwerk

Dynamische besturing start met een gedeeld gemeenschappelijk beeld, dat bij de uitvoering niet ter discussie staat. Bij de uitvoering wordt direct geacteerd op basis van de afgesproken kaders. Periodiek, bijvoorbeeld eens per kwartaal, wordt het besturings-

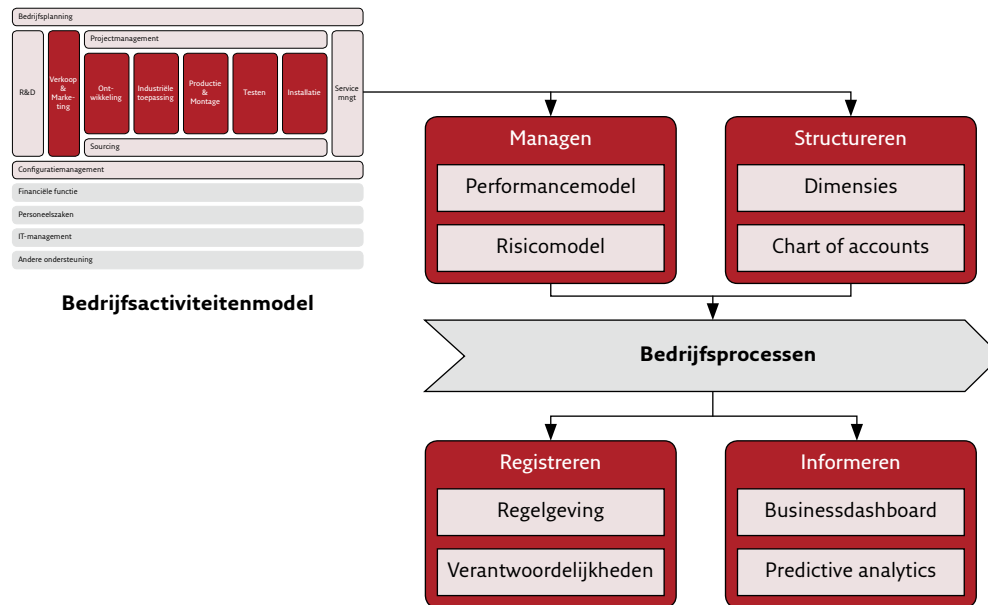
model gecompleteerd met nieuwe inzichten en ervaringen. Het raamwerk in figuur 1.1 toont de componenten die bedrijfsspecifiek worden gemaakt bij het ontwikkelen van een systeem voor dynamische besturing.

De basis is simpel en generiek. De vier blokken omvatten: managen, structureren, registreren en informeren. Voor het ontwikkelen van het besturingssysteem moet duidelijk zijn hoe er wordt gestuurd, hoe gegevens worden gestructureerd, hoe ze worden geregistreerd en waar. Als dit strak is geregeld, is het mogelijk de benodigde informatie te verstrekken op het moment dat daar

behoefte aan is. Door alle componenten van het besturingsraamwerk in te vullen wordt het bedrijfsspecifiek.

Het bedrijfsactiviteitenmodel toont de activiteiten die worden uitgevoerd en de specifieke competenties waarover het bedrijf beschikt. Het performancemodel maakt duidelijk hoe deze activiteiten samenhangen en wat er moet worden gedaan om succesvol te zijn. Het risicomodel toont welke risico's zich voordoen bij de bedrijfsvoering en hoe deze worden gemanaged. De verschillende dimensies van de bedrijfsvoering, de vereiste mate van detail en actualiteit bepalen hoe de informatie wordt

FIGUUR 1.1 *Componenten besturingsraamwerk*





gestructureerd en welke systemen daarvoor worden gebruikt. De besturing en de daarvoor benodigde informatie zijn *requirements* voor de inrichting van de processen en het systeem. Daar vindt de registratie plaats. Deze registratie moet voldoen aan alle regelgeving en wordt gebruikt om verantwoordelijkheden te beleggen en de resultaten te monitoren. Op basis van het bedrijfsmodel wordt bepaald hoe deze informatie beschikbaar wordt gesteld met businessdashboards en in hoeverre gebruik wordt gemaakt van *predictive analytics*.

Uit onderzoek naar de ‘Dynamiek van besturingssystemen in Nederland’ (Conijn e.a., 2017) blijkt dat veel organisaties bezig zijn met het dynamiseren van hun besturing. De belangrijkste onderzoeksresultaten zijn hieronder weergegeven.

CFO’s en controllers van 19 organisaties (waarvan 9 midkapbedrijven) hebben een bijdrage geleverd aan de ‘dynamic control scan’ (zie ook bijlage 1). De belangrijkste resultaten zijn:

- Het performancemodel ligt politiek gevoelig en is onderontwikkeld.
- Het risicomodel is voorgeschreven door regelgeving en meestal doorgevoerd tot op de werkvloer.
- Met businessdimensies wordt vanuit verschillende invalshoeken gekeken en bijgestuurd.
- De chart of accounts biedt een gemeenschappelijk kader voor het monitoren van het resultaat.
- De registratie van de bedrijfsgebeurtenissen is gestandaardiseerd en vaak multidimensionaal.
- Sturen op gewenst gedrag komt nog niet veel voor.
- Goed werkende dashboards zijn een uitzondering.
- Het niveau van de rapportages wordt bepaald door de zwakste schakel in de informatievoorziening.
- Een dynamisch informatiesysteem vergroot de slagkracht.

## 1.3

### Doelgroepen

Voor elke component van het raamwerk zijn de ontwikkelingen, relevante theorie en bruikbare modellen beschreven. Daarnaast bevat elk hoofdstuk praktische tips hoe dit kan worden aangepakt, de zogenoemde pareltjes uit de praktijk. Dit zijn oplossingen die in de dagelijkse praktijk zijn ontwikkeld en heel goed blijken te werken. Aan de hand van praktijkvoorbeelden wordt geïllustreerd hoe het resultaat eruit kan zien. Deze combinatie van theorie, modellen, aanpak, praktijkervaringen en uitgewerkte voorbeelden zorgt ervoor dat de inhoud relevant is voor managers, denkers, doeners en studenten.

Voor managers is het interessant om te zien hoe zij hun besturing kunnen dynamiseren. Zij begrijpen dat de besturing daarvoor wordt vertaald in modellen en hoe dat gebeurt. Dit helpt bij het concretiseren van de strategie in richtlijnen die voor de werkvloer helder zijn. Daarnaast is het goed dat zij beseffen dat het geen kwestie is van ‘u vraagt en wij draaien’. Een dynamisch besturingsmodel is zo goed doordacht, dat het anticipeert op veranderende omstandigheden. Het management is zich hiervan bewust en weet dat het deze investering ruimschoots terugverdient.

Voor denkers is de relatie tussen visie, theoretische modellen en het toepassen in de praktijk expliciet gemaakt. Zij ervaren hoe vanuit een generiek raamwerk een bedrijfsspecifiek besturingsmodel kan worden ontwikkeld, waarin alle componenten van de besturing een plek krijgen. Dit totaalbeeld en de samenhang tussen de componenten helpen bij het ontwikkelen van het beleid en de strategie, maar ook bij het uitwerken van processen, kaders en richtlijnen die in de praktijk echt werken.

Doeners kunnen gebruikmaken van de pareltjes uit de praktijk. Het totaaloverzicht en de beschreven samenhang stellen hen in staat te focussen op de uitwerking van specifieke onderdelen van de besturing. Het wordt direct concreet en praktisch. De beschreven aanpak en de tips helpen om snel bruikbare producten te ontwikkelen. Ze hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden.

In dit boek wordt een paar keer specifiek vermeld wat ‘controllers doen’. In de praktijk zijn zij niet de enige doeners. Deze rol wordt vaak opgepakt door projectmanagers, IT’ers, businessanalisten, consultants, rapportagearchitecten en zelfs de personal assistants van managers.

Het gaat niet om de naam, maar om de competenties die zij hebben om de besturing te vertalen naar concrete deliverables voor de informatievoorziening die werken in de praktijk. Dat betekent dat zij kennis en ervaring hebben met besturing en informatievoorziening en dat zij deze bedrijfsspecifiek kunnen maken.

Voor studenten en young professionals is het goed om te weten hoe de theoretische modellen in de praktijk worden ingevoerd en wat wel en wat niet werkt. Het betreft met name de vakken prestatie management, bestuurlijke informatievoorziening en management accounting. Aan de hand van praktijkvoorbeelden wordt duidelijk gemaakt hoe data analytics daarbij wordt ingezet. De beschikbare methoden, technieken en zelfs organisaties die ze gebruiken zijn uitgebreid beschreven in de studieboeken. Hoe je een dynamisch besturingsmodel ontwikkelt en bedrijfsspecifiek maakt, staat er niet in. Dat is logisch. Daarvoor moet je het een keer zelf hebben gedaan.

## 1.4

### Leeswijzer

In dit boek komen alle componenten van het besturingsraamwerk aan de orde. Eerst wordt beschreven in hoofdstuk 2 hoe de besturing verandert en wat de impact is op de informatievoorziening. In hoofdstuk 3 staat hoe het bedrijfsactiviteitenmodel (BAM) tot stand komt en hoe het wordt gebruikt om het besturingsraamwerk bedrijfsspecifiek te maken. Door de onderstaande ‘kritische besturingsvraagstukken’ te beantwoorden wordt het besturingssysteem stap voor stap ontwikkeld.

- *Performance- en risicomanagementmodel* (hoofdstuk 4): Hoe worden strategische succesfactoren en risico’s vertaald naar de werkvloer zodat er tijdig wordt bijgestuurd en ingespeeld op veranderingen?
- *Informatiestructuur* (hoofdstuk 5): Wat zijn de belangrijkste bedrijfsperspectieven, welke gegevens zijn bedrijfskritisch en hoe worden ze gestructureerd zodat er wordt voldaan aan een continu veranderende informatiebehoefte?
- *Administratie voor regelgeving en besturing* (hoofdstuk 6): Wat zijn de bedrijfsgebeurtenissen met financiële consequenties en de verantwoordelijkheden van de managers, hoe worden opbrengsten en kosten op een transparante wijze gealloceerd, zonder politieke spelletjes en met een beperkte administratieve inspanning?
- *Businessdashboards en predictive analytics* (hoofdstuk 7): Wat zijn de operationele, tactische en strategische informatiebehoeften, hoe wordt actuele informatie beschikbaar gesteld en hoe wordt predictive analytics ingezet om daadkrachtig te acteren?

Een systeem voor dynamische besturing is gegevensgedreven. In hoofdstuk 8 is beschreven hoe deze waardevolle gegevens worden gemanaged.

Dynamische besturing vraagt een dynamische Finance & Control-organisatie. Hoofdstuk 9 beschrijft hoe Finance & Control zich organiseert zodat ze kan inspelen op de veranderende behoeften van het management, de pieken in de werkdruk kan managen en kan beschikken over de benodigde competenties.

In dit boek wordt heel diep ingegaan op de toepassing in de praktijk. Het risico bestaat dan dat het overzicht verloren gaat. In het laatste hoofdstuk wordt daarom stilgestaan bij de verbinding tussen de modules van een systeem voor dynamische besturing en hoe deze elkaar versterken.

De bijlagen bevatten achtergrondinformatie over:

- 1 'De dynamiek van besturingssystemen in Nederland' met de resultaten van de dynamic control scan van Nederlandse organisaties die de omvang en complexiteit hebben van een 'midkapper'.
- 2 'De aanpak van het ontwerp van een dynamisch besturings-systeem' met een overzicht van de mijlpalen en 'kritische besturingsvraagstukken'.

Het boek is modulair opgebouwd. Eerst wordt het fundament gelegd. Dit wordt steeds verder uitgebouwd en verfijnd. Door de dynamic control scan (uit bijlage 2) in te vullen voor uw eigen organisatie, kunt u gemakkelijk bepalen welke paragrafen voor u het meest interessant zijn.

Voor gebruik van dit boek in het hoger onderwijs is extra materiaal beschikbaar in de vorm van:

- PowerPoints per hoofdstuk met de essentie van de leerstof en belangrijkste figuren;
- een gestileerde praktijkcasus op basis van een bestaande organisatie;
- opdrachten om het geleerde stap voor stap toe te passen;
- een begrippentrainer om met de gehanteerde terminologie te oefenen;
- uitwerkingen van de opdrachten.

*Dit materiaal is beschikbaar voor docenten die het boek als verplichte literatuur voorschrijven aan studenten. Zij kunnen het aanvragen door een e-mail te sturen aan [docenten@vakmedianet.nl](mailto:docenten@vakmedianet.nl)*

# Dynamiseren besturing en informatiesysteem

## 2.1

### Kenmerken dynamische besturing

Toekomstvast bestaat niet meer. Het is een term uit de twintigste eeuw. Onze omgeving is nog nooit zo volatiel, complex en onzeker geweest als nu. Realistische ambities en prognoses zijn door de dynamiek in de omgeving al weer achterhaald zodra ze op papier staan. Eenvoudigweg extrapoleren van prestaties en resultaten uit het verleden volstaat niet meer bij het plannen, budgetteren en forecasten. Het moet dus anders, maar hoe?

Mark Thomas beschikt niet over een kristallen bol die laat zien hoe de maatschappij zich het komende decennium ontwikkelt, maar doet daar wel veel onderzoek naar. Eén van de conclusies van zijn onderzoek naar de gevolgen van de economische crisis is *'Companies took 18 months on average from observation to action'* (Thomas, 2009a). Hij heeft ook onderzoek gedaan naar de mate waarin organisaties in staat zijn in te spelen op onzekerheden (Thomas, 2009b). Tijdens de rondetafelbijeenkomst voor CFO's (Nyenrode, 2011) heeft hij het volgende beeld geschetst:

'De toekomst bestaat uit zoveel onzekerheden dat elke voorspelling bij voorbaat een verkeerde aanname is, waardoor een werkelijke uitkomst meer geluk is dan wijsheid. Het is wel goed om vooraf na te denken over de verschillende scenario's. Dit vergroot de reactiesnelheid aanzienlijk.'

Uit ons onderzoek naar 'de dynamiek van besturingssystemen in Nederland' (Conijn e.a., 2017) blijkt dat veel organisaties in Nederland bezig zijn met het ontwikkelen van een systeem voor dynamische besturing (bijlage 1 toont de resultaten). Om een systeem te ontwikkelen voor dynamische besturing, moet eerst worden vastgesteld wat daarmee wordt bedoeld. Kenmerkend voor dynamische besturing zijn: snel acteren, slagvaardig optreden, flexibel ontwikkelen en doordacht opereren:

- *Snel acteren*: de actie en besluitvorming daarover vinden plaats door de juiste persoon, op de juiste plaats, op het juiste moment. Iedereen is in staat gesteld vanuit zijn rol direct te acteren en beschikt over de middelen om dat te kunnen doen. Er gaat geen tijd verloren door interpretatieverschillen, uitgebreide afstemmingen en bureaucratische besluitvormingsprocedures.

- *Slagvaardig optreden*: op basis van een gedeelde visie en heldere richtlijnen weten de medewerkers wat hun te doen staat, of kunnen ze dit inschatten, als zich geheel nieuwe situaties voordoen. Door een goede balans tussen experimenteren en industrialiseren worden nieuwe ervaringen onderdeel van de huidige manier van werken.
- *Flexibel ontwikkelen*: een heldere rolverdeling, duidelijke richtlijnen en autonomie binnen gezamenlijke kaders zijn een voorwaarde om snel en slagvaardig te kunnen acteren. Ervaringen opgedaan tijdens het experimenteren en bij ingrijpende veranderingen in de omgeving van de organisatie worden gedeeld en leiden tot aanpassingen van de kaders. Periodiek, bijvoorbeeld eens per kwartaal of zelfs per maand, worden de kaders verrijkt met deze nieuwe ervaringen.
- *Doordacht opereren*: van tevoren wordt goed nagedacht over de mogelijke impact van ingrijpende veranderingen. Het gewenste gedrag, gezien het belang van de organisatie, en de rol die iemand vervult staan daarbij centraal. Dit vormt het uitgangspunt voor de kaders waarmee de medewerkers in staat worden gesteld snel, slagvaardig en flexibel te acteren. Deze kaders evolueren op basis van voortschrijdend inzicht.

Bij het opzetten van een start-up kan een dynamische besturing relatief gemakkelijk worden doorgevoerd. Kenmerk van een succesvolle start-up is dat deze zich heel snel ontwikkelt, waarbij steeds meer medewerkers worden ingezet en steeds meer met externe belanghebbenden rekening moet worden gehouden. Stefan Schuurman (oprichter en CEO van Orange11, Elastic en Atlantis Entertainment) gaf aan dat hij bij de opzet van nieuwe start-ups altijd ervaren medewerkers zocht die de groei van een paar medewerkers tot circa honderd al een keer hadden meegemaakt. Dit gold ook voor zijn financiële man of vrouw. Hij of zij

weet welke veranderingen in enkele jaren moeten worden doorgevoerd. Bij de start gaat het vooral om boekhouden, betalen doen en btw-aangiften verzorgen. Externe financiers zorgen daarna wel voor hogere eisen aan de informatieverstrekking. In de hectiek van een groeiende start-up is dat niet iets wat je er even bij doet. Anticiperen bij de start is het credo.

Voor traditionele organisaties ligt het complexer. Als referentiekader hanteer ik een organisatie met meer dan vijfhonderd medewerkers, die meer dan vijf vestigingen heeft en actief is in meerdere landen. Dit zijn organisaties van voldoende omvang en complexiteit om het ontwikkelen van een systeem voor dynamische besturing tot zijn recht te laten komen. Wat is de impact van het dynamiseren van de besturing op hun systeem en hoe ontwikkel je zo'n systeem?

Aan de hand van de kenmerken van dynamische besturing kunnen de eisen voor het systeem worden bepaald:

- *Snel besturingssysteem*: alle medewerkers kennen de kaders en zijn in staat overeenkomstig te acteren. Zij beschikken over de middelen, autonomie en de informatie die zij daarvoor nodig hebben.
- *Slagvaardig besturingssysteem*: met oorzaak-gevolgrelaties, responsscenario's en predictive analytics wordt geanticipeerd op veranderingen en hoe kan worden geacteerd in verschillende omstandigheden. Door te experimenteren wordt ervaren wat werkt en wat niet.
- *Flexibel besturingssysteem*: belangrijke bedrijfskenmerken zijn vastgelegd op transactieniveau en kunnen vanuit verschillende invalshoeken worden benaderd. Nieuwe ervaringen en inzichten worden meegenomen in de ontwikkeling van het systeem.

- *Doordacht besturingssysteem*: waarom de organisatie succesvol is, is helder. Bepalen welk gedrag daarbij hoort en welke kaders en besturing medewerkers helpen om zo te acteren, is de uitdaging. Door het gewoon uit te proberen wordt helder wat het effect is in de praktijk.

Er bestaat geen standaardmethode voor het ontwikkelen van een systeem voor dynamische besturing. De volgende aspecten zijn in ieder geval belangrijk:

- *Exploreren en industrialiseren*: dit is een fundamenteel andere manier van werken en leren. Vroeger werd er een plan gemaakt, dat werd uitgevoerd en er werd geacteerd op basis van de resultaten. Tegenwoordig wordt steeds meer een balans gezocht tussen experimenteren en industrialiseren. Veranderingen gaan zo snel dat het goed is om te experimenteren. Door het gewoon te doen en te proberen kun je ontdekken of iets waarde kan hebben. Als dat het geval is, wordt het geïndustrialiseerd en doorgevoerd in de reguliere bedrijfsvoering. In paragraaf 2.2 is beschreven hoe dit van invloed is op de leiderschapsstijl, het toewijzen van mensen en middelen, de verantwoordelijkheden en de inrichting van het systeem.
- *Empowerment*: hiërarchische, bureaucratische besluitvorming werkt niet in een dynamische omgeving. Voordat het besluit is genomen, is de kans al voorbij. Medewerkers in staat stellen besluiten te nemen op basis van de situatie en afgesproken kaders, vergroot niet alleen de slagkracht, het draagt ook bij aan het gevoel van autonomie, impact te hebben en natuurlijk aan zelfontplooiing. Het zijn aspecten die medewerkers steeds belangrijker vinden en die belangrijk zijn bij het kiezen van hun werkkring. Hoe empowerment expliciet kan worden meegenomen in het besturingsmodel is beschreven in paragraaf 2.4.
- *Modulaire verbinding*: duidt op het denken in modules, waarbij goed wordt gekeken hoe deze modules elkaar beïnvloeden en elkaar kunnen versterken. Door een probleem of uitdaging op te knippen, wordt de complexiteit weliswaar niet verlaagd, maar kun je er wel beter mee omgaan. De samengestelde complexiteit van de deeloplossingen zal minder zijn dan wanneer er in één keer een oplossing moet worden bedacht voor het gehele probleem (Klous en Wielaard, 2017). In feite is dit een zorgvuldige formulering voor ‘het behapbaar maken, zonder het geheel uit het oog te verliezen’. Door een overzicht te geven, welke modules er zijn, en deze uit te werken op basis van relevantie en urgentie, wordt zowel voortgang geboekt als rekening gehouden met de afhankelijkheden en het integrale beeld. Dit aspect loopt als een rode draad door het boek. De componenten of modules van het besturingsraamwerk uit hoofdstuk 1 worden uitgewerkt in de hoofdstukken 3 tot en met 7, waarbij steeds is aangegeven hoe zij met elkaar samenhangen. Het bedrijfsactiviteitenmodel legt de verbinding tussen de praktijk en het besturingsmodel, dat zo bedrijfsspecifiek wordt gemaakt (hoofdstuk 3). De belangrijke bedrijfsactiviteiten zijn modules waarbij aan de hand van de strategie wordt bepaald hoe zij verbonden zijn en hoe zij elkaar kunnen versterken. Dit is de horizontale verbinding in de besturing van de verschillende bedrijfsactiviteiten in de keten. Daarnaast bestaat verticale verbinding tussen de verschillende managementlagen en de sequentiële verbinding tussen planning, forecasts en realisatie (hoofdstuk 4). Bij het ontwikkelen van de informatiestructuur wordt bepaald of er sprake is van gedeelde klanten, producten, leveranciers en informatie. Tevens wordt vastgesteld wat de gewenste mate van integratie en standaardisatie van de processen is. Met behulp van kwalificaties als *diversificatie*, *replicatie*, *coördinatie*

en *unificatie* worden modules onderscheiden en de verbinding ertussen expliciet gemaakt (hoofdstuk 5). Er wordt voor gezorgd dat de wijze van registreren niet alleen voldoet aan de regelgeving, maar ook aan de behoeften die voortvloeien uit het besturingsmodel (hoofdstuk 6). De vastgelegde gegevens zijn toegankelijk voor de gebruikers. Zodat zij beschikken over alle informatie die zij nodig hebben om te acteren en elkaar te versterken (hoofdstuk 7).

## 2.2

### Exploreren en industrialiseren

De nadruk in de besturing wordt verlegd van extrapoleren naar exploreren. Dit vraagt van organisaties dat ze de bepalende omgevingsfactoren en drijvende krachten (ver)kennen. Technieken als modelleren, simuleren en predictive analytics kunnen hierbij helpen. Niet alleen om de samenhang van de omgevingsfactoren en het krachtenveld in kaart te brengen, maar ook om alternatieve responsstrategieën te ontwikkelen en te valideren. Met de respons op mogelijke toekomstscenario's wordt het mogelijk om in onzekere tijden kansen te benutten en bedreigingen af te wenden.

Bij veel organisaties vindt de planning- & controlcyclus plaats op basis van de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus van Deming, waarbij na de planformulering (Plan) wordt gestart met de uitvoering (Do) en vervolgens de monitoring plaatsvindt (Check) om te zien of eventuele interventies (Act) nodig zijn om de beoogde doelen (het plan) te bereiken. Interventies leiden tot additionele activiteiten waarmee getracht wordt alsnog de geplande doelen te bereiken of tot aanpassing van het plan. Een logische cyclus.

De vraag is echter gerechtvaardigd of het op deze wijze hantieren van de Deming-cyclus geschikt is voor de steeds volatielere, onzekere en complexere omgeving en markten waarmee we tegenwoordig te maken hebben. In de afgelopen jaren hebben zich steeds meer discontinuïteiten voorgedaan met tijdelijke of zelfs permanente veranderingen in markten, economieën enzovoort (Conijn en Ten Rouwelaar, 2012). Een alternatief voor de traditionele PDCA-cyclus is de OODA-loop. Het is de afkorting voor Observe, Orient, Decide & Act. De OODA-loop biedt organisaties een tactiek waarmee ze sneller kunnen inspelen op veranderingen dan hun concurrenten (Conijn, 2016).

De term OODA is door US Air Force-piloot en Pentagon-adviseur kolonel John Boyd bedacht voor gevechtspiloten. Hij had een weddenschap dat hij zijn vliegtuig vanuit een nadelige positie binnen 40 seconden kon manoeuvreren in een voordelige positie, waarmee hij elke tegenstander kon verslaan in een luchtgevecht. Naar verluidt heeft hij deze weddenschap nooit verloren. Kolonel Boyd betoogt dat het vermogen om heel snel de OODA-loop te doorlopen belangrijker is voor succes dan individuele kwaliteiten zoals een uitstekend gezichts- of reactievermogen.

Dynamische organisaties passen de OODA-loop toe door te:

- *Observe*. De omgeving van de organisatie wordt voortdurend gemonitord en voornamelijk externe ontwikkelingen worden geïdentificeerd. Early-warningindicatoren voor de belangrijkste drivers identificeren ontwikkelingen in de externe omgeving. Vastgesteld wordt hoe de drivers zich ontwikkelen. Continu wordt beoordeeld of het gehanteerde model (nog) is voorzien van de juiste uitgangspunten, waarden en marktprojecties voor wat betreft de omgeving.
- *Orient*. Op basis van de mogelijke ontwikkeling van de omgeving wordt gekeken naar de positie van de organisatie. Moge-

lijke omgevingsscenario's en de projecties voor de organisatie gegeven het eerder gekozen strategisch (respons)scenario worden beoordeeld. De mogelijke alternatieve responsscenario's worden vastgesteld.

- *Decide.* Er wordt een keuze gemaakt uit de mogelijke omgevingsscenario's en het responsscenario. Met het model worden scenario's gesimuleerd om de effecten van responsscenario's op omgevingsscenario's door te rekenen. Hiermee worden het verwachte omgevingsscenario en het responsscenario gekozen.
- *Act.* Het gekozen responsscenario wordt uitgevoerd.

Er is een fundamenteel verschil tussen PDCA en OODA. Bij PDCA wordt eerst uitgevoerd waarna het management checkt of de uitvoering bijstelling nodig heeft. De legerleiding keek in de negentiende eeuw van een heuveltop hoe de strijd verliep en stelde de tactiek bij op basis van de ontwikkelingen in het verloop van de veldslag. Bij OODA is er een gedeeld beeld over het resultaat en hoe er wordt geacteerd in verschillende situaties in de vorm van responsscenario's. De soldaten zijn zo getraind dat zij zelf in staat zijn besluiten te nemen gedurende de strijd op basis van hun observaties ter plekke. De leiding heeft dat mogelijk gemaakt door ze vooraf uit te rusten met de juiste hulpmiddelen, zodat ze niet alleen de beslissingen kunnen nemen, maar ook in staat zijn om te acteren. Dit vereist een andere wijze van besturing gericht op wendbaarheid en een groot aanpassingsvermogen al naar gelang de omstandigheden die zich voordoen.

De praktijk toont aan dat er niet één manier van governance voor agile is voor te schrijven (Van Solingen, 2017). Wel zeker is dat de bestaande governance op de schop gaat, zoals ook blijkt uit de zeven aanbevelingen voor het inrichten van een agile governance in het volgende kader.

### **Zeven aanbevelingen voor het inrichten van agile governance (Van Solingen, 2017)**

- 1 Richt de governance in rond stabiele teams die kortcyclisch in een vast ritme, werkende resultaten leveren.
- 2 Vooruitkijken via roadmaps, plannen, budgetten heeft ook bij agile waarde. Portfoliodiscussies en investeringsbeslissingen blijven relevant.
- 3 Ontwikkel een gelaagde governance met een verschillende mate van onzekerheid. Bijvoorbeeld door onderscheid te maken tussen portfolio-governance (1 tot 5 jaar in de toekomst), project/programma-governance (3 maanden tot een jaar in de toekomst) en team-governance (0 tot 3 maanden vooruit).
- 4 Verleg de focus van processturing naar resultaatsturing in de governance.
- 5 Hanteer een flexibele scope, waarbij tijd, geld en kwaliteit vaststaan.
- 6 Maak governance een constant thema voor directie en management, waarbij aanpassingen geleidelijk verlopen en grotendeels gaandeweg worden 'ontdekt'.
- 7 Gebruik governance-werkgroepen die governance-thema's beetpakken, oplossen en daarna worden opgeheven, totdat er weer een nieuwe uitdaging is.

Door te anticiperen weet het management hoe het gaat acteren als bepaalde omstandigheden zich voordoen. Het heeft daar van tevoren over nagedacht en responsscenario's ontwikkeld die bekend zijn op de werkvloer. Dit heeft een grote impact op het besturingsmodel en de informatievoorziening. Dit werkt door in de leiderschapsstijl, het toewijzen van mensen en middelen, de verantwoordelijkheden en ook in de inrichting van het systeem. Voorbeelden hiervan zijn weergegeven in figuur 2.1.



FIGUUR 2.1 Voorbeelden van veranderingen door het dynamiseren van de besturing

	Oude manier van denken	Nieuwe manier van denken
Managementstijl	<b>Plannen en uitvoeren:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks plannen en budgetteren</li> <li>• Ondersteund door prognoses en KPI's</li> <li>• Realisatie monitoren via de Plan-Do-Check-Act-cyclus</li> </ul>	<b>Begrijpen en acteren:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continu monitoren externe ontwikkelingen</li> <li>• Kritisch reviewen en aanpassen van plannen op basis van voortschrijdend inzicht</li> <li>• OODA: handelen volgens responsscenario's</li> </ul>
Allocatie middelen	<b>Periodieke resourceallocatie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Middelen/investeringen jaarlijks toewijzen op basis van het budget</li> </ul>	<b>Doorlopende resourceallocatie:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe 'triggers' bepalen resourceallocatie op basis van visie, kansen en te behalen voordelen</li> </ul>
Verantwoordelijkheden	<b>Absolute interne financiële prestatie-indicatoren:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatie wordt gemeten ten opzichte van jaarlijks gedefinieerde doelstellingen</li> <li>• Focus op winst per operating company (opco)</li> </ul>	<b>Relatieve externe businessindicatoren:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestatie wordt gemeten ten opzichte van ontwikkelingen in de markt en concurrenten</li> <li>• Focus op bijdrage per bedrijfsactiviteit en samenwerking</li> </ul>
Systeem	<b>Periodiek inzicht:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodieke dataverzameling en -verrijking</li> <li>• Rapporteren van prestaties en ontwikkelingen met business intelligence</li> <li>• Extrapoleren van trends</li> </ul>	<b>Vooruitkijken en besturen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continu verstrekken van alle essentiële details</li> <li>• Voorspellende analyses en alternatieve reacties met data analytics</li> <li>• Onderzoeken van kansen en bedreigingen</li> </ul>

De veranderingen uit figuur 2.1 zijn doorgenomen met de CFO van een bedrijf dat materiaal en hulpmiddelen ontwikkelt voor installatiebedrijven. Hij gaf volmondig toe dat ze voor alle onderdelen acteerden conform de 'oude' manier van denken. Sterker nog, elke businessunit had zijn eigen informatiesysteem met zijn eigen inrichting en zijn eigen chart of accounts. Door lokaal leiderschap en ondernemerschap kon de CFO snel en slagvaardig inspelen op veranderende lokale omstandigheden. Hij was in control door de sterke finance-kolom, waarbij de controllers hiërarchisch onder hem in de finance-kolom vielen, waarbinnen ook zij carrière maakten. Bovendien was het risico beperkt. Alle businessunits konden volgens hem worden gezien als schepen binnen een vloot. Mocht één van de schepen ten onder gaan door een onvoorziene storm, dan bleef de schade toch beperkt tot dat

ene schip. In feite is hier sprake van empowerment, gebaseerd op vertrouwen in lokale leiders, controllers die erbovenop zitten, en een sterk 'diagnostic control system' waarmee de resultaten van de voorgaande periode worden gemonitord. Zolang samenwerking tussen de businessunits geen voordelen oplevert, is dat niet direct een probleem. Slagvaardigheid en flexibiliteit op corporate niveau zijn belangrijk wanneer wereldwijd werkende klanten samenwerking wensen of in ieder geval één aanpreekpunt willen, als de markt voor installatiebedrijven verandert door ontwikkelingen op de wereldmarkt of als zich een globale crisis voordoet. Om bij de beeldspraak te blijven: een tsunami die start in een bepaald deel van de wereld, wordt zo vroegtijdig gesignaleerd, waarmee de ondergang van een groot deel van de vloot kan worden voorkomen.

Om externe data te kunnen verwerken in beslissingen, producten en diensten, zullen veel managers hun mindset en gewoonten moeten veranderen (Davenport, 2015). Ze zullen geregeld externe databronnen moeten onderzoeken om erachter te komen wat beschikbaar is en hoe die informatie de eigen organisatie zou kunnen ondersteunen. Ze moeten eenvoudigweg hun blik naar buiten richten, naar hun leveranciers en de leveranciers van hun leveranciers, naar hun klanten en de klanten van hun klanten, en naar zakelijke en politieke risico's. Vinden ze deze externe informatie belangrijk, dan moeten ze systematische criteria ontwikkelen waarmee ze beslissingen kunnen nemen en actie kunnen ondernemen. Hoe in dit kader een scenarioplaning en dynamische targetsetting worden ontwikkeld en ingezet is weergegeven in het volgende kader.

#### **Voorbeeld inzet data analytics voor scenarioplaning en dynamische targetsetting**

De importeur van een groot automeerk kwam tot de conclusie dat zijn verkoopresultaten in belangrijke mate werden bepaald door externe factoren, factoren waar de verkopers niet veel invloed op hadden. De targets die jaarlijks aan de Verkoop werden gesteld waren dan ook niet realistisch. Reden om met behulp van scenarioplaning een dynamische targetsetting te ontwikkelen en in te voeren.

De eerste stap was het identificeren van de belangrijkste externe businessdrivers. Voorbeelden hiervan waren: klanttevredenheid en loyaliteit, consumentenvertrouwen, ontwikkeling van de energieprijzen, regelgeving op het gebied van milieu en fiscale regels. Voor al deze externe drivers werden aannames gedaan omtrent de impact op de verkoopvolumes. Daarnaast werden aannames gedaan omtrent de impact van businessdrivers waar de importeur of de

fabrikant wel invloed op kan uitoefenen zoals de prijsstelling en de introductie van nieuwe modellen.

Vervolgens werden er vijf scenario's ontwikkeld. Deze omvatten zowel 'logische scenario's', waarbij de huidige trends werden doorgetrokken als disruptieve scenario's waarin effecten elkaar versterkten. Een voorbeeld hiervan is een extreme toename van de luchtvervuiling, waardoor de regelgeving voor uitstoot extreem is aangescherpt en wordt ondersteund met hogere belasting op de benzineauto's en de benzine. Voor al deze scenario's werd bepaald wat de respons van het bedrijf kon zijn, zoals het versneld introduceren van nieuwe modellen, het aanpassen van de prijsstelling, promotie- en marketingcampagnes, kortingen bij inruil, extra garantie en voordelige financiering. Met behulp van de aannames werd daarna de impact van al deze drivers op de verkoopvolumes en de omzet gecalculeerd. Dit vormt nu het uitgangspunt voor scenariotargetsetting. Er worden geen absolute targets maar relatieve targets gehanteerd. Als de externe omstandigheden een positieve invloed hebben op de verkoopvolumes, gaan de targets omhoog; is de invloed ongunstig, dan gaan ze omlaag. Door rekening te houden met externe omstandigheden kunnen de prestaties van de verkopers beter worden beoordeeld en beloond.

De scenario's worden ook gebruikt voor het bepalen van de budgetten. Uitgaande van een gewenst bruto rendement van 20 procent wordt de impact op het budget berekend. Gezien de gecalculerde verkoopvolumes en omzet worden verschillende scenario's bepaald en doorgerekend om een rendement van 20 procent te kunnen halen. Dit is heel confronterend voor het management. Een kleine daling van de verkoopvolumes kan nog wel worden opgevangen door te snijden in het marketingbudget. Daarna heeft het al snel personele consequenties, aangezien de loonkosten een belangrijke kostencomponent zijn.

Door scenarioplanning en de dynamische targetsetting worden verkopers beloofd op basis van de factoren die zij wel kunnen beïnvloeden. Er wordt vroegtijdig nagedacht over hoe er wordt gehandeld als bepaalde omstandigheden zich werkelijk voordoen. In dat geval weten de verkopers wat zij moeten doen. Daarnaast wordt gekeken hoe de drivers zich ontwikkelen en wordt steeds beter begrepen wat de causale relaties zijn tussen de drivers, de verkoopvolumes en de kosten. Hiermee wordt niet alleen de kwaliteit van de scenarioplanning verbeterd, maar ook de kwaliteit van de salesforecast.

## 2.3

### Empowerment

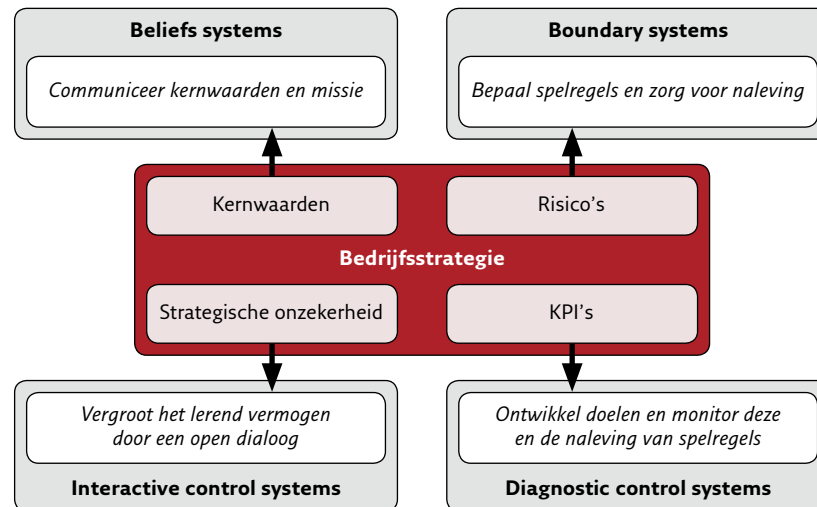
Het dynamiseren van de besturing en de beeldvorming daarover is niet nieuw. Robert Simons publiceerde al in 1995 over de vier 'levers of control' die managers in staat stellen flexibele, innovatieve en creatieve organisaties te besturen. Met de vier levers of control worden medewerkers in staat gesteld de juiste beslissingen te nemen, wat ook wel 'empowerment' wordt genoemd. Dit betekent wel dat zij een duidelijk beeld moeten hebben van de missie en kernwaarden van hun organisatie. Deze zijn geconcretiseerd in de vorm van richtlijnen en spelregels die de medewerkers in de praktijk hanteren. Daarmee kunnen ze direct handelen. De resultaten van deze

acties worden geregistreerd en geanalyseerd. Periodiek wordt gekeken wat de impact is van veranderingen in de omgeving en van opgedane nieuwe inzichten. Daarbij wordt vastgesteld of dit moet leiden tot een aanpassing van de gekozen tactiek of van de spelregels. In figuur 2.2 is weergegeven hoe de bedrijfsstrategie zich verhoudt tot deze vier levers of control en welke activiteiten het management ontwikkelt.

De functies van de vier levers of control verschillen:

- *Beliefs systems* maken duidelijk waar de organisatie voor staat, wat de missie en waarden zijn, wat het verdienmodel is en wat de businessdrivers zijn.
- *Boundary systems* verschaffen de spelregels en maken deze expliciet in de vorm van normen, mandateringsregels, budgetten, policies en richtlijnen.

FIGUUR 2.2 Relatie tussen de strategie en de vier levers of control volgens Simons (1995)

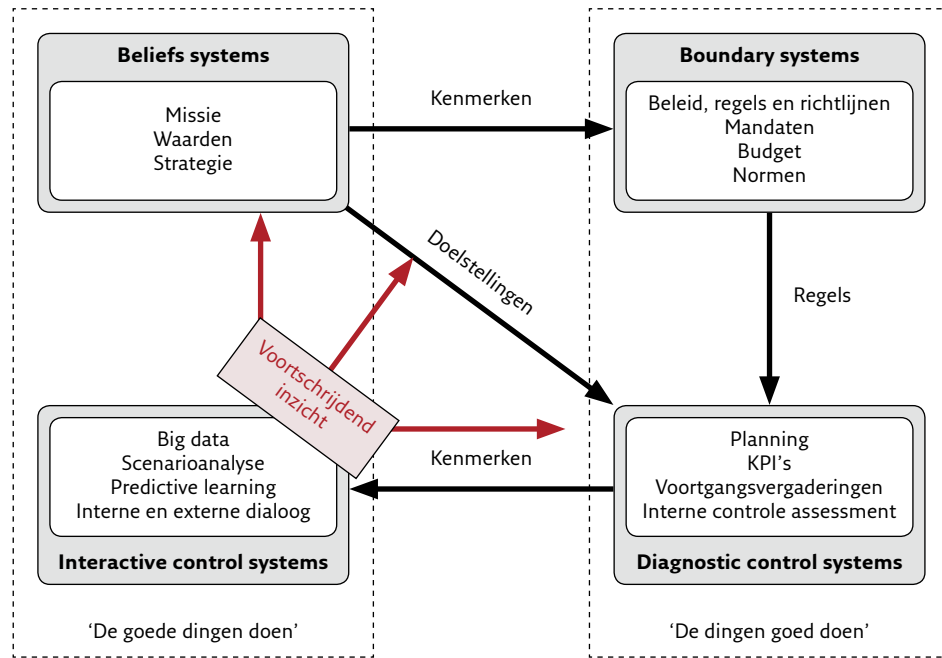


- *Diagnostic control systems* zijn het scorebord dat aantoonst hoe ver de organisatie is met de realisatie van de plannen en het naleven van de spelregels.
- *Interactive control systems* stellen vast of de ambities en de gekozen tactiek nog steeds de juiste zijn gezien de ontwikkelingen. Het gaat hier om het verzamelen van interne en externe data, waarbij wordt vastgesteld hoe de businessdrivers zich ontwikkelen. Daarbij wordt ook kritisch bekeken of de gedefinieerde businessdrivers nog wel de juiste zijn.

Deze vier besturingshefbomen zijn aan elkaar gerelateerd en versterken elkaar. Het beliefs system bepaalt de aard en de kenmerken van de regels die wij binnen een organisatie met elkaar afspreken en die onderdeel zijn van het boundary system. Het beliefs system bepaalt ook de doelen en doelstellingen die met het diagnostic control system worden gemeten.

Het boundary system bepaalt de spelregels. Met het diagnostic control system wordt nagegaan in hoeverre de spelregels worden nageleefd. De resultaten van het diagnostic control system verschaffen het interactive control system informatie over de uitkomsten van de interne bedrijfsvoering en in hoeverre de aannames over de businessdrivers zijn uitgekomen. Tezamen met informatie over de ontwikkelingen in de markt en de maatschappij leidt dit tot voortschrijdend inzicht in de oorspronkelijk gekozen strategie. Dit kan resulteren in een andere tactiek, spelregels en andere doelstellingen in het beliefs system.

FIGUUR 2.3 Relaties tussen de vier levers of control



Oftewel, de observaties over de prestaties van de eigen organisatie en de ontwikkelingen in de markt leiden tot een oriëntatie die kan resulteren in een besluit over het responsscenario. Een bijgesteld responsscenario leidt weer tot een andere uitvoering. De doelstelling en de tactiek zijn niet statisch. Ze kunnen worden bijgesteld op basis van voortschrijdend inzicht. Er wordt geëxploreerd en geleerd van de opgedane ervaringen. De wijze waarop de vier levers of control elkaar versterken is weergegeven in figuur 2.3.

Het beliefs system en het interactive control system zorgen ervoor dat medewerkers de *juiste* dingen blijven doen. Het boundary system en het diagnostic control system bewaken dat ze dat *op de goede manier* doen.

Het besturen van de organisatie is de taak van het management. Managers zijn verantwoordelijk voor het management-control-proces, waarmee ze waarborgen dat de medewerkers waaraan ze leidinggeven de afgesproken strategie realiseren (Anthony en Govindarajan, 2007). Dynamische besturing vergt een andere manier van denken. Aan de ene kant is het een kwestie van strak structureren. De kennis en ervaring die in de organisatie zijn opgebouwd over de oorzaak-gevolgrelaties worden expliciet gemaakt in het systeem. In de operatie moet geen tijd worden verspeeld met afstemmingen en discussies over hoe bepaalde situaties moeten worden aangepakt. Uitgebreide processen en instructies werken dan niet.

Commando's die een speciale missie moeten uitvoeren kun je geen dik handboek 'soldaat zijn' meegeven waarin alle mogelijke situaties zijn beschreven, zodat ze precies weten hoe ze moeten handelen. Je kunt ze wel trainen zodat de rollen helder zijn, ze met gebaren kunnen communiceren, ze weten hoe ze moeten handelen in bepaalde omstandigheden en dat ze kunnen vertrouwen op de acties van hun collega's. Je kunt ze ook voorzien van de hulpmiddelen en informatie die ze nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Deze voorbereiding stelt ze in staat naar beste inzicht direct te acteren op de omstandigheden die zich voordoen. Het doel, de aanpak en de rolverdeling tijdens de missie staan niet ter discussie. Slagvaardigheid is op dat moment belangrijker dan een zoektocht naar de best mogelijke oplossing. Nadat de missie is afgerond, worden de ervaringen geëvalueerd, de richtlijnen bijgesteld en meegenomen in de trainingen.

Dit voorbeeld is gelukkig niet representatief voor de meeste bedrijven. Daar gaat het niet om kwesties van leven of dood, maar ze kunnen er wel wat van leren. Eén keer per jaar een budget bepalen en dat het komende jaar gebruiken als richtlijn is niet meer van deze tijd. Minimaal eens per kwartaal zal kritisch moeten worden gekeken naar de manier van werken, de samenwerking, de rolverdeling, de wijze van aansturing, spelregels en de financiële kaders op corporate niveau. Op afdelingsniveau zal de frequentie maandelijks zijn en voor projecten kan dat elke week of zelfs dagelijks gebeuren. Op basis van voortschrijdend inzicht wordt bepaald of bijstelling van de tactiek nodig is. Tijdens de uitvoering acteert iedereen binnen de afgesproken kaders, die cruciaal zijn om naadloos te kunnen samenwerken. Periodiek worden deze kaders geëvalueerd door alle directbetrokkenen en indien nodig bijgesteld.

Het ontwerpen en operationaliseren van de besturings- en informatiesystemen is de rol van de controller (Anthony en Govindarajan, 2007). Wat betreft het beliefs system en het boundary system zal de rol van de controller beperkt zijn. Hij zal beoordelen of de missie, waarden en strategie helder zijn en goed zijn gecommuniceerd, zodat de medewerkers er naar kunnen handelen. Dit geldt ook voor de spelregels van het boundary system. Hierbij stelt de controller ook vast dat deze in lijn zijn met het beliefs system. Als eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers een van de 'core values' is bijvoorbeeld, zullen de spelregels meer richtlijnen dan gedetailleerde instructies bevatten.

Bij het ontwerpen en operationaliseren van het diagnostic control system vervult de controller een cruciale rol. Het is zijn expertise om te bepalen hoe de strategie en de regels hun weerslag moeten krijgen in een performancemanagementmodel en een risicomodel. Hij bepaalt welke informatie belangrijk is, hoe de

informatiestructuur eruitziet, wat wordt vastgelegd en hoe deze gegevens worden gerapporteerd. Hoe de controller dit doet, is beschreven in de volgende hoofdstukken van dit boek.

## 2.4

### Dynamiseren informatiesysteem

Voor traditionele ondernemingen is het ontwikkelen van een dynamische informatievoorziening niet eenvoudig. Zij hebben last van erfenissen. Dit betreft niet alleen de alom bekende legacy-systemen, maar ook een verouderde manier van denken. Het ontwikkelen van een dynamische informatievoorziening vereist een andere manier van denken: ‘van denken in rapportages naar denken in data’. Vroeger startte de controller met de behoeften van de verschillende individuele managers en beoordeelde hij welke gegevens hij nodig had om te rapporteren. Dat vereiste een aantal consolidatie-, opschonings- en verrijkingsslagen.

Een dynamische informatievoorziening vereist dat je vooraf heel goed nadenkt over de informatiestructuur en gegevensstromen. Op basis van het bedrijfsmodel bepaal je welke brongegevens je gaat vastleggen en welke kenmerken je daaraan koppelt. Met behulp van de dimensies kunnen verschillende dwarsdoorsnedes worden gemaakt. Het management kan zo direct toegang krijgen tot de informatie die het op een bepaald moment nodig heeft. Managers kunnen namelijk direct doorklikken naar de essentiële details en met predictive analytics voorspellingen doen over nieuwe ontwikkelingen. De belangrijkste veranderingen in de informatievoorziening van de afgelopen decennia zijn hieronder weergegeven.

#### *Vooruitkijken bovenop achteruitkijken*

In toenemende mate heeft het management behoefte aan inzichten in cijfers die bijdragen aan een beeld over de toekomst en de toekomstige performance. Dit uit zich in de inhoud van managementinformatie, maar ook in die van analyses die daarover worden gemaakt en de opgestelde prognoses. Een bijdrage aan de voorspelbaarheid is van groot belang. Iedereen heeft een aversie tegen onzekerheden en verrassingen.

#### *Ontwikkelen van een externe focus bovenop een interne focus*

Het management moet een beeld hebben van wat er in de directe omgeving van de onderneming gebeurt. Het gaat hierbij om informatie over groepen als klanten, concurrenten en leveranciers en hun performance. Om de strategie en bijsturing te kunnen bepalen is deze informatie essentieel.

#### *Van voldoen aan regelgeving naar luisteren naar belanghebbenden*

Vanuit regelgeving geredeneerd is een minimum aan verslaggeving en administratie te bepalen. Dit is het minimum dat op orde dient te zijn binnen de informatievoorziening. Daarnaast zijn er meerdere belanghebbenden, zoals klanten, leveranciers maar ook maatschappelijke organisaties, die belang hebben bij of interesse hebben in informatie. Steeds vaker wordt ingespeeld op hun behoeften. Soms wordt het openbaar maken van bepaalde gegevens overigens afgedwongen door regelgevers en toezichthouders.

#### *Van losstaand naar geïntegreerd*

Het gaat niet meer om de informatie over een bepaalde business-unit, een bepaalde klant of over een bepaald product. In turbulente markten met klanten die steeds minder trouw zijn wordt het steeds belangrijker om frequent te beschikken over actuele informatie over de product-marktcombinaties en vooral ook over

hoe (wij verwachten dat) de klant reageert. Dit stelt hoge eisen aan de interfaces tussen de verschillende datasets.

### *Financials en non-financials*

De financiële functie heeft als eerste taak om het financiële aspect goed in beeld te hebben. Onderzoek wijst uit dat dit meestal goed op orde is. Daarnaast groeit de behoefte aan cijfermatige informatie over niet-financiële aspecten van de bedrijfsvoering.

### *Van verantwoording naar actiegericht sturen*

Het management wil op de aan hem verstrekte informatie kunnen sturen en actie ondernemen. Dat betekent dat aan de informatie analyses en prognoses moeten zijn toegevoegd en dat de informatievoorziening een goed inzicht geeft in de business dynamics en met data analytics duidelijk maakt welke acties nodig zijn.

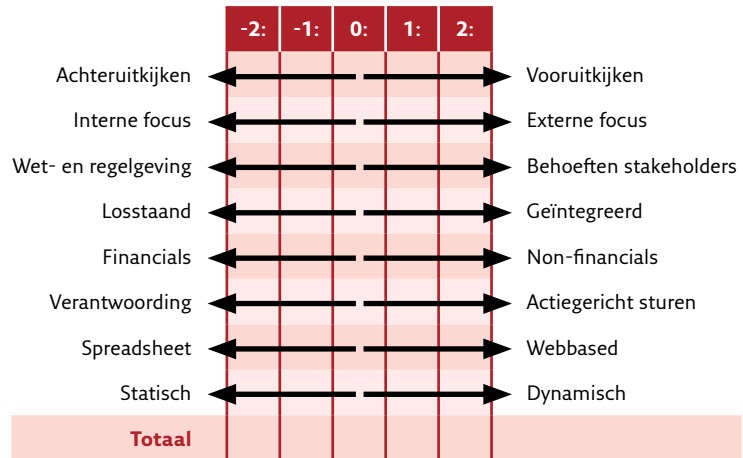
### *Van spreadsheet naar webbased*

Het werken met losstaande modellen en applicaties wordt te complex en arbeidsintensief en is daardoor op de lange termijn niet voldoende flexibel meer. Er bestaat bovendien een grote mate van afhankelijkheid van de spreadsheetbouwers. Bovendien is het cruciaal dat de informatie voor iedereen online beschikbaar is.

### *Van statisch naar dynamisch*

De tijd van statische rapportageprocessen ten behoeve van een niet-veranderend type rapportage is voorbij. Er moet nu snel kunnen worden gereageerd op veranderingen in de markt door allerlei uiteenlopende rapportages te doen. Het management moet direct kunnen worden geïnformeerd bij elke wijziging van de bedrijfssituatie, maar ook andere belanghebbenden, zoals leveranciers, klanten en aandeelhouders, hebben recht op de juiste informatie op het juiste moment.

FIGUUR 2.4 *Scorecard huidige managementrapportages*



De hiervoor beschreven ontwikkelingen zijn heel logisch en waren aan het begin van deze eeuw al bekend (Conijn e.a., 2002). Desondanks kan de volgende exercitie confronterend zijn. Pak de drie belangrijkste managementrapportages die in je organisatie worden gemaakt. Beoordeel in hoeverre de informatie in die rapportages gelijke aandacht geeft aan beide componenten van figuur 2.4 of dat deze meer naar links neigt, dan wel naar rechts en verwerk dat in dit overzicht.

In de praktijk blijkt dat de belangrijkste rapportages vaak nog steeds betrekking hebben op gerealiseerde financiële resultaten in de afgelopen periode. Informatie uit verschillende bronnen is in het rapport bij elkaar gebracht. Wat je score ook mag zijn, niet alle gewenste veranderingen kunnen in één keer worden doorgevoerd. Zijn er veel veranderingen door te voeren, dan is het wel

### Doorkijk in de directiekamer van 2020 (Conijn, 2009)

Op een plasmascherm aan de muur zijn grafieken geprojecteerd. De ytd-verkoopcijfers per regio vloeien over in de volumes van de ontvangen orders, de voorraadniveaus van de kritieke producten, de status van de verzendingen van orders voor de tien belangrijkste klanten, het volume van de calls verwerkt door het callcenter en de activiteiten op de website. Van tijd tot tijd verschijnt er op een van de kwadranten op het scherm een waarschuwing over eventuele issues of kansen, zoals een verandering in het koopgedrag van klanten of een kwaliteitsissue in een productiebatch bij een leverancier.

In het kwadrant rechtsboven is een kaart weergegeven met de verkopen per regio met een icoon om het perspectief aan te passen naar de verkopen per productgroep of klantgroep. Ook hier worden kansen en bedreigingen benadrukt, zoals de omzet die achterblijft in bepaalde regio's of een 'hit rate' ratio die achterblijft.

In het kwadrant rechtsonder wordt een zogenoemde 'heat map' getoond, waarin de status van de risicofactoren voor verschillende aandachtsgebieden wordt getoond: financiële risico's, concurrentierisico's, compliance-risico's, projectrisico's enzovoort. Senior managers beoordelen de heat map gedurende de reguliere operationele meetings en gebruiken deze als input voor het rolling-forecastproces.

zaak om daarmee te starten. Een belangrijke conclusie uit het onderzoek naar de toekomst van de controller is dat de verbinding die een controller weet te leggen tussen businessondersteuning, risicobeheersing en besturing cruciaal is (Jalink, 2011).

Tot op heden besteden controllers veel tijd aan het verzamelen en analyseren van interne informatie en het rapporteren van de

uitkomsten daarvan. Van de controller wordt tegenwoordig een proactieve houding verwacht en dat hij een businessondersteunende rol speelt. Omdat in 2020 de technologie steeds vaker routinematig werk zal overnemen, ontstaat er voor controllers ruimte om innovatief te zijn, te excelleren en waarde toe te voegen aan hun onderneming. Hoe de controller aan de slag kan als regisseur van een dynamische informatievoorziening wordt beschreven in de volgende hoofdstukken. Wat het resultaat van een dergelijke verandering kan zijn blijkt uit het voorbeeld in het kader hiernaast.

De geschetste ontwikkelingen hebben allemaal betrekking op *traditionele* organisaties. Om te kunnen begrijpen hoe relevant ze zijn en hoe snel ze moeten worden doorgevoerd, is het goed om rekening te houden met de impact van big data. Interessant in dit kader zijn de volgende kenmerken van een specifieke big-datacultuur (Davenport, 2015):

- *Ongeduld ten opzichte van de status quo en een gevoel van urgentie:* Er heerst een sterk geloof dat de big-datamarkt landjepik is en dat de buit naar de 'early movers' gaat. Een gevolg daarvan kan zijn dat ongeduldige medewerkers snel weg zijn als hun werkgever niet snel genoeg vooruitkomt.
- *Een sterke focus op innovatie en exploratie:* Big-databedrijven zijn continu aan het innoveren, exploreren en experimenteren om te leren over hun activiteiten en klanten.
- *Geloof in technologie als bron van ontwrichting:* Voor veel 'early adopters' van big data is technologische innovatie net zo belangrijk als data-innovatie.
- *Een cultuur van commitment:* de koplopers zijn bereid om zich te committeren aan moedige, gedurfde doelen.
- *Een niet-hiërarchische organisatie:* early adopters van big data geloven dat innovaties van waar en wie dan ook in de organisatie kunnen komen.



# Over de auteur

FRED CONIJN is expert en ervaringsdeskundige op het gebied van finance & control, besturing van organisaties en de inrichting van informatievoorzieningen. Hij startte 36 jaar geleden als assistent-accountant bij Klynveld Kraayenhof & Co (de voorganger van KPMG). Na het afronden van zijn studie en het verwerven van de titel Register Accountant is hij verhuisd naar Curaçao. Daar heeft hij in 1994 de switch gemaakt van accountancy naar consultancy. Na zijn terugkeer in Nederland werd hij unitmanager Financial IT Solutions bij World Class Finance van KPMG Consulting. Sinds 2006 is hij Managing Consultant bij de PA Consulting Group.

Fred heeft als organisatieadviseur projecten uitgevoerd voor onder andere ABN AMRO, Atos/Origin, Achmea, Ascensia/Bayer, ASML, Atlas Copco, BMW, Connexion, FEI, Fugro, Dela, Delta Lloyd, DNB, Eerste Lijnszorg Almere, Esko Graphics, GAK, ING, Interpolis, Kamer van Koophandel, KPMG, LeasePlan, Ministerie van Onderwijs, NIBC, PON Holding, PON Power & Equipment, Quion, Reesink, RDW, ROC ASA, Rijksgebouwendienst, Smith & Nephew, SVB Curacao, Sekisui, UDV/Diago, Universiteit van Utrecht, Veolia, Volker Stevin Rail & Traffic en Yarden.

Sinds 1997 doet Fred onderzoek naar ontwikkelingen op het gebied van informatievoorziening en de besturing van organisaties. Samen met zijn collega's heeft hij de resultaten van deze onderzoeken en praktijkervaringen met het doorvoeren van verbeteringen gepubliceerd in meer dan tachtig artikelen en de volgende vijf boeken:

- E-Finance: van idee tot implementatie
- World Class Finance in de praktijk
- XBRL voor eenduidige verslaggeving
- Het speelveld van de CFO: omgaan met dilemma's
- CPM: sturing van strategie tot werkvloer

Fred is verbonden geweest aan de business universiteit Nyenrode als docent Management Control. In 2014 heeft hij het 'Business Design Developing Expert Program' van de Henley Business School afgerond.

Fred is trots op de aanbevelingen op LinkedIn van:

- Jaap Smid: Group Controller bij Fugro: *'Fred heeft een cruciale rol vervuld in het ontwerp van het globale ERP-systeem en de implementatie daarvan bij Fugro. Hij kreeg veel respect door zijn inhoudelijke kennis en paste goed in het Fugro Finance Team door zijn "no-nonsense aanpak".'*
- Leon Maijenburg: Hoofd van Finance & Control van ING Investment Management: *'Fred structureerde het werk, gaf richting aan het team en zorgde voor een duidelijke prioritering voor het Globale Finance Transformatie Programma. Kenmerkend waren een strakke aanpak en concrete resultaten die gemakkelijk door ons konden worden ingezet. De hoge kwaliteit voldeed precies aan onze behoefte.'*

## Aan de slag met dynamic control

Gemiddeld 18 maanden hadden bedrijven nodig om te reageren op de kredietcrisis. Adequaat kunnen inspelen op veranderingen is in deze snel veranderende wereld van levensbelang. Maar hoe doe je dat?

In *Aan de slag met dynamic control* beschrijft Fred Conijn de bouwstenen die nodig zijn voor het inrichten van een systeem waarmee bedrijven snel en slagvaardig kunnen acteren. De lezer leert stap voor stap en met behulp van tips en praktijkvoorbeelden een dynamisch besturingsmodel in te richten dat specifiek is voor het eigen bedrijf.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in het ontwikkelen van een dynamische, datagedreven besturing zoals (project)managers, controllers, IT'ers, businessanalisten, consultants en (rapportage)architecten. Voor gebruik van dit boek in het hoger onderwijs is extra materiaal beschikbaar in de vorm van een begrippentrainer, opdrachten en een casus. Voor docenten zijn er PowerPoints en uitwerkingen van de opdrachten.

**FRED CONIJN** werkt als managing consultant bij de PA Consulting Group. Zijn unieke ervaring met en praktijkkennis over het ontwikkelen van dynamische besturingsmodellen helpen bedrijven om beter voorbereid te zijn op veranderingen en hier daadkrachtig op in te spelen.

