



VRIJE  
UNIVERSITEIT  
AMSTERDAM

School of Business  
and Economics

hZC

# **De veranderende rol van de public controller Fizi - Bag to the future**

dr. Mattheus Wassenaar

5 juni 2019

# Mattheus Wassenaar



DE VERANDERENDE  
ROL VAN  
**DE PUBLIC  
CONTROLLER**

Redactie  
C.T. Boddig  
M.C. Wassenaar



**AMSTA**



# Wat doet de (public) controller?

Wat gaat er mis als je er een maand  
niet bent?

# Wat gaat er mis als je er een maand niet bent / wat houdt je taak in?

- Niets
- Mensen gaan hun eigen gang
- Operationele taken / brandjes
- Zicht op prognoses verdwijnt
- Mensen gaan shoppen / kennis?
- Verwerving goederen en diensten
- Betaling facturen
- P&c-cyclus / hiaten
- Focus verval, meer ad-hoc-sturing
- Bestuurlijke besluitvorming / toetsing aan kaders
- Geen zicht op besteding middelen
- Fiatteren facturen
- Personele besluiten
- Niemand stuurt mee
- Samenbrengen informatie
- Processen inregelen
- Wordt financieel niet bijgestuurd
- Coach manager

*De public controller adviseert de publieke organisatie en haar leiderschap gevraagd en ongevraagd over het formuleren, realiseren en evalueren van maatschappelijke en financiële resultaten, de opzet en werking van het managementcontrolsysteem en het afleggen van publieke verantwoording. De public controller verzamelt, analyseert en adviseert op een onafhankelijke en objectieve wijze.*

# (Public) controller

## NBA/VRC

1. Strategisch management: adviseren / beslissingsondersteuning / strategie / samenwerking / efficiency van producten en diensten
2. Prestatiemanagement: kostprijzen, adviseren over evalueren van presentatiemaatstaven, kwaliteits- en controlesystemen.
3. Finance Operations & Reporting: financiële rapportages
4. Governance Risk & Compliance: risicomanagement, audits, compliance verplichtingen

## Merchant en van der Stede

- het ondersteunen van het leiderschap (managementservicerol)
- het vormen van het geweten van de organisatie (toezichtsrol)
- het zorgen voor het 'overzicht' (vertrouwensrol)

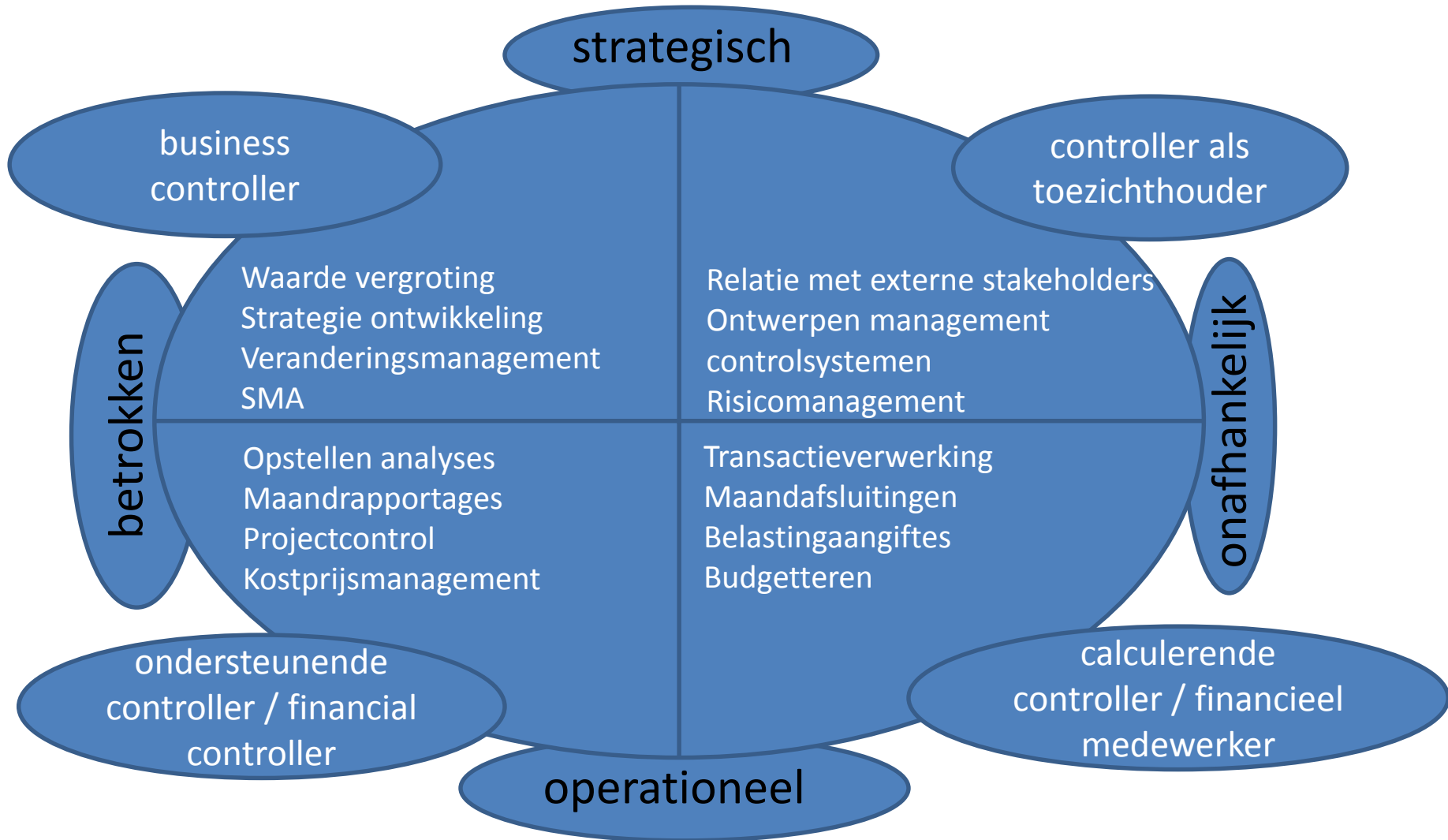
	Strategisch management	Prestatie management	Finance Operations & Reporting	Governance, Risk & Compliance
Totaal	10%	17%	68%	5%
Private sector	5%	8%	82%	5%
Semi-publieke sector	11%	25%	58%	6%
Publieke sector	32%	41%	21%	6%
Wassenaar en Budding (2019)				

# En de rol verandert

- Ontwikkeling naar business partner
- Van New Public Management naar Public Value Management
- Soft controls en vertrouwen
- Andere vormen van sturing
- De controller is ook maar een mens
- Relatie controller en leiderschap



# Welke rol heb je als controller? (Graham et al.)



## Stelling 1

Een controller als business partner,  
die rol is maar voor weinigen weggelegd

	Business controller	Controller als toezicht-houder	Calculerende controller / financieel medewerker	Ondersteunende controller / financial controller
Totaal	28%	6%	19%	47%
Private sector	20%	5%	20%	55%
Semi-publieke sector	34%	7%	20%	39%
Publieke sector	53%	11%	11%	25%
Wassenaar en Budding (2019)				

# Public value management

- De public controller kwam op bij new public management
- En nu: .....*wordt geadviseerd t.a.v. de maatschappelijke en financiële resultaten van een organisatie....*
- Wat is (sturen op) publieke waarde?

## Stelling 2

Sturen op publieke waarde, het blijft een mooie ambitie, maar wordt niet gerealiseerd

# Van hard naar soft controls

- Controlsystemen moeten zich meer richten op de intrinsieke motivatie van medewerkers en moeten gebruik maken van systemen van zelfregulering
- Opkomst van soft controls, '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

Kaptein (2008):

1. *Helderheid*: Duidelijk maken wat van medewerkers wordt verwacht. Wat is acceptabel en wat niet? Duidelijke normen, verantwoordelijkheden
2. *Voorbeeldgedrag*; management handelt volgens beleid, regels en procedures en is rolmodel. Overtuigend overbrengen van kernwaarden
3. *Uitvoerbaarheid*: Medewerkers kunnen voldoen aan verwachtingen (voldoende tijd, middelen (budget), kennis, informatie en bevoegdheden)
4. *Betrokkenheid*: Wederzijds vertrouwen, loyaliteit, is er draagvlak aanwezig voor de controlemaatregelen?
5. *Zichtbaarheid/transparantie*: zijn fouten zichtbaar en wordt geleerd van (bijna) overtredingen. Medewerkers leggen verantwoording af.
6. *Bespreekbaarheid*: Het met elkaar spreken over de regels, draagt bij aan eenzelfde interpretatie.
7. *Sanctioneerbaarheid/handhaving*: Het opleggen van sancties of toekennen van beloningen zorgt voor bekrachtiging van norm en beleid.

## Stelling 3

Sturing op soft controls blijft voor de controller lastig, kon je ze maar meten





# High Performance Organisations / De Waal

- Continue verbetering & vernieuwing (8)
  - Onze organisatie heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is
  - In onze organisatie worden werkprocessen voortdurend vereenvoudigd
- Kwaliteit van management (12)
  - Het management geniet het vertrouwen van iedereen in de organisatie
  - Het management is integer.
- Openheid en actiegerichtheid (6)
  - Leidinggevenden gaan vaak de dialoog aan met medewerkers
  - De leiding van onze organisatie staat fouten maken toe
- Lange termijngerichtheid (5)
  - Leidinggevenden werken al lang bij deze organisatie
  - Onze organisatie vormt een veilige werkomgeving voor medewerkers
- Medewerkergerichtheid (4)
  - De flexibiliteit en veerkracht van onze medewerkers wordt steeds versterkt
  - Onze organisatie creëert groei door samenwerking met andere organisaties



5 STRANDS OF SUCCESS



MANAGEMENT  
QUALITY



VERTICAAL  
MANDATAAL  
SYSTEME



LIMITEERD  
MANDATAAL



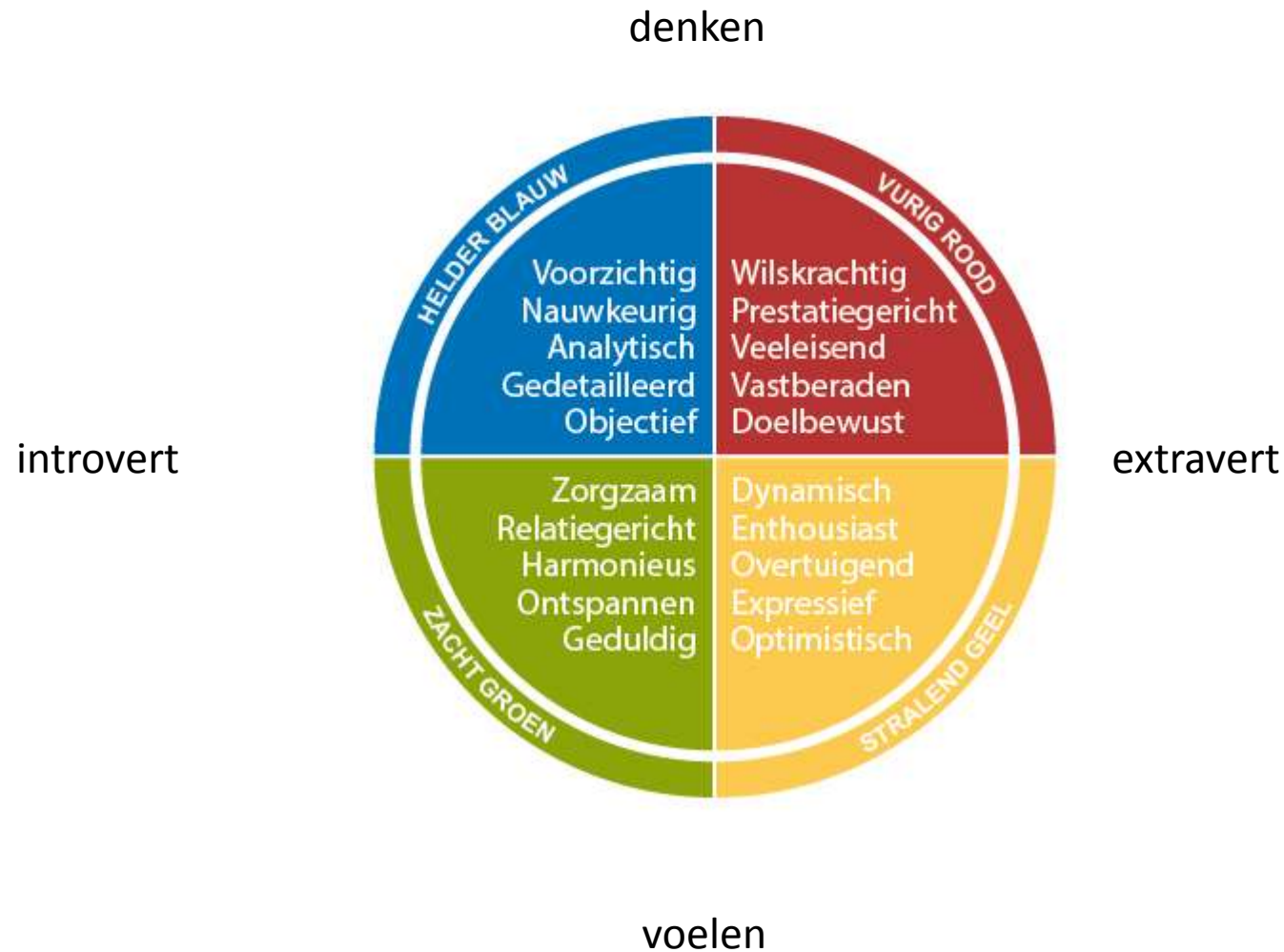
OPENHEID



PERMANENTE  
VERBETERING



# De controller is ook maar een mens



## Stelling 4

De objectieve public controller bestaat niet



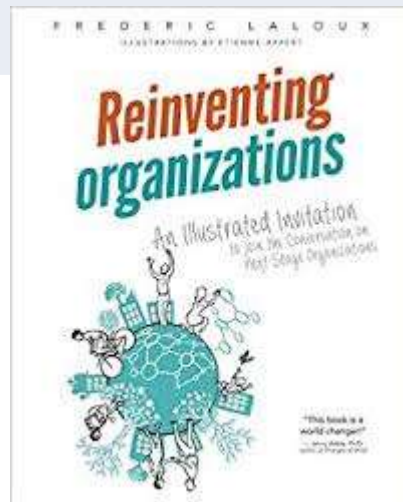
# Gedragsvoorkeuren controller

	Kwaliteiten	valkuilen
Blauwe controller, 37%	Goed doordacht / feiten op orde	Te gedetailleerd / te weinig oog voor menselijke kant
Groene controller, 13%	Luistert goed / voert goede gesprek	Risico op rolovername / wordt ondergesneeuwd
Gele controller, 19%	Oplossingsgericht / vernieuwend	Te optimistisch / negeert bedreigingen
Rode controller, 32%	Vasthoudend / doelgericht	Houdt onvoldoende rekening met anderen / gaat op stoel manager zitten



# Andere vormen van sturing

Rijnlands denken	Anglo-Amerikaans denken
Vakmanschap (doen wat goed is dat goed doen)	Command (denkwerk van achter de tafel)
Vertrouwen (door herverdelen eigenaarschap en ruimte bieden aan professional)	Communication (uitrollen en implementeren)
<i>Verbinding (werken als team en werken in verbinding met de cliënt)</i>	<i>Control (verticale verantwoording en topdown bijsturen)</i>
Inspiratie (creatief zijn en maatwerk willen leveren)	Information (als bron voor het bijsturen)



## Stelling 5

Organisatiediagnose (\*) is een vijfde domein voor de public controller, zeker in een organisatie waarin vernieuwende sturingsconcepten worden toegepast

(\*) adviseren leiderschap over de mate waarin de organisatiecultuur optimaal is voor het realiseren van de ambities

# Controller expectation gap

- Auditor Expectation Performance Gap: the gap between society's expectations of auditors and auditors' performance, as perceived by society:
  - a gap between the duties which can reasonably be expected of auditors and auditors' existing duties as defined by the law and professional promulgations ('deficient standards'); and
  - a gap between the expected standard of performance of auditors' existing duties and auditors perceived performance, as expected and perceived by society ('deficient performance').
- Controller expectation gap
  - Verschil in taakopvatting tussen controller en leiderschap (welke taken?)
  - Verschil in intensiteit uitoefenen taken tussen controller en leiderschap

# Controllers expectation gap (3)

- Kerngebieden:
    - Strategisch Management
    - Prestatie Management
    - Finance Operations & Reporting
    - Governance Risk & Compliance
  - Rolinvulling
    - Adviseren – gevraagd
    - Adviseren – ongevraagd
    - Relatie maatschappelijke en financiële resultaten
    - Objectief
  - Positie (o.b.v. model Graham)
    - Betrokken
    - Onafhankelijk
    - Ondersteunend
    - Strategisch
    - Operationeel
- er zit weinig licht tussen managers en controllers in de taakverwachting, waar zouden ze zich mee bezig moeten houden*  
*- 'ongevraagd adviseren' doen controllers veel minder dan het management vraagt en dat ze zelf vinden dat ze doen, hier verlangt het management gemiddeld genomen dus veel meer van*  
*- controllers vinden zichzelf objectiever dan hun managers dat vinden*  
*- managers vinden dat controllers te veel met operationele zaken bezig zijn*  
*- controllers willen onafhankelijker zijn in hun oordeel dan managers goed / nodig vinden*



# En nu verder?

- Voortbouwend op actuele ontwikkelingen
- Belang IT / big data
- Omgeving en uitdagingen worden complexer en dynamischer
- Van organisatie naar netwerk

# Stelling 6

## De public controller: een uitdagende functie in grote verandering