

Zeven eigenschappen voor de effectieve im

De nieuwe rol van de controller

Overheidsinstanties worden steeds vaker afgerekend op hun doen en laten. Waar gefaald wordt, verdwijnt het vertrouwen van stakeholders snel: het (opnieuw) opbouwen van vertrouwen duurt veel langer. De controller is de persoon bij uitstek die met professioneel risicomanagement als instrument het verlies van vertrouwen kan voorkomen. Hoe kan risicomanagement de controller hier steun bieden?



Robert 't Hart
Directeur Nederlands Adviesbureau
voor Risicomanagement

plementatie van risicomanagement

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Het wat afgezaagde maar zeer ware gezegde krijgt voor overheidsinstanties in de praktijk steeds meer betekenis. Vertrouwen krijgen van en uitstralen naar de stakeholders wordt belangrijker. Tegelijk is het verlies van dit vertrouwen iets dat steeds eerder en vaker gebeurt.

De transparanter wordende wereld, governance richtlijnen en regelgeving – zoals het weerstandsvermogen voor gemeenten en waterschappen – liggen aan deze ontwikkeling ten grondslag. Was het vroeger nog mogelijk om een vertrouwensbreuk intern op te lossen, met de opkomst van fenomenen zoals internet ligt overheidsfalen snel op straat. De gevolgen van het toenemend belang dat aan vertrouwen wordt gehecht en van het verlies ervan, worden ook steeds duidelijk. Jarenlang je afspraken nakomen en de gestelde doelen halen, zorgt voor een geleidelijk opbouw van het vertrouwen dat stakeholders aan overheden geven. Dit werk wordt echter snel teniet gedaan door menselijk handelen of falen.

De recente ontwikkelingen bij de belastingdienst zijn daar een sprekend voorbeeld van. Datzelfde geldt voor het verlies van belangrijke gegevens die afgelopen jaren, zoals dat diverse malen gebeurden bij instanties als het Openbaar Ministerie, Defensie en Justitie.

Vroegtijdig transparant

Bestuurders en directies zijn in het licht van deze ontwikkelingen gebaat bij een organisatie die potentiële tegenvallers in een vroegtijdig stadium intern transparant maakt, zodat er makkelijk bijgestuurd kan worden. Om dit mogelijk te maken, moet risicomanagement professioneler worden opgepakt. Bovendien: 'Wij doen aan structureel risicomanagement' is natuurlijk een mooie boodschap naar buiten toe.

Over het algemeen komt risicomanagement via het bestuur of directie bij de controller terecht. Op zich logisch, want als iemand een helikopterview heeft is hij of zij dat wel. De controller is echter steeds minder in een positie om die helikopterview te vertalen naar praktische maatregelen. Tijdens de Dag van de public controller was de kernboodschap van de meeste sprekers – waaronder keynote speaker prof. Dr. Aardema – dat de controller zich door de uitholling van diens functie door rekenkamers en auditors proactiever dient te gedragen. In dit artikel beschrijven we hoe risicomanagement ondersteuning kan bieden in dit proces van verandering.

Veranderende rol controller

Van oudsher is de controller verantwoordelijk voor het in financieel in controle zijn van de organisatie. In het verleden was dan ook het hoofd financieën tevens de controller. Hierbij speelde het afleggen van financiële verantwoording een grote rol. In de loop der jaren is de onafhankelijkheid van de controller steeds beter verankerd. Toch creëert elke organisatie zijn eigen vorm van controle en kent de controller veel verschijningsvormen. Dé controller bestaat dus niet, maar verandert wel. Theorie versus de praktijk.

De adviseur

Regelmatig groeit er een natuurlijke aversie tussen management en de controllers. Een van de redenen is volgens Dick Maaskant (Concerncontroller gemeente Roosendaal) een te sterke nadruk op de klassieke P&C rapportages. Deze rapportages zijn gefocust op integrale financiële verantwoording, vragen veel managementtijd en leveren weinig toegevoegde waarde voor de managers.

In plaats van detaillistische financiële informatie zou meer gestuurd moeten worden op hoofdzaken en risico's. Dat vraagt specifieke competenties van managers en controllers: sturen op belangrijke zaken, niet alleen op urgente zaken. Zorg er samen voor dat je de sturing op orde hebt. Investeer in het voortraject, zodat er geen energie gebruikt moet worden voor zaken die al fout zijn gegaan.

Hiervoor is een heldere sturingsfilosofie gewenst, aldus Maaskant, waarbij prestatie management een belangrijke sleutel vormt. De sociale vaardigheden van de controller vormen een steeds belangrijker aspect omdat controllers steeds meer als adviseur gaan optreden in plaats van als financiële directeur, met hiërarchische bevoegdheden, zoals in het verleden het geval was.

De initiator

Bert van de Velden (gemeentesecretaris Heemskerk) gebruikt het kraaiennest als metafoor voor de gewenste huidige controller. Hij moet zien wat er aan boord gebeurt maar moet vooral ook vooruit kijken, naar de toekomstige ontwikkelingen. Hij houdt het overzicht of aan boord van het schip de mensen en het systeem goed werken (plan, do, act, check- cirkel). Naar de toekomst kijken betekent het proactief in kaart brengen van nieuwe ontwikkelingen en de impact daarvan op de organisatie. Dat moet leiden tot beslissingsondersteunende informatie voor de managers die daarmee hun doelstellingen kunnen bereiken en zo nodig kunnen bijsturen.

Ten aanzien van de macht aan boord van het spreekwoordelijke schip (ofte wel de managers) benadrukt van de Velden het belang van het management om zich te laten adviseren. Privé gebeurt dat bij het afsluiten van een hypotheek van nature, maar in organisaties blijkt dit veel moeilijker te zijn. Is de mana-

ger en de organisatie in staat tot zelfreflectie? Kan zij leren van haar fouten? De controller dient dit te initiëren en te verankeren, waarbij support van de algemeen directeur cruciaal is.

De visies van Maaskant en Van de Velten lijken in lijn met Van Helden (1999). Deze onderzocht de veranderingen in de functie en rol van de controller, rekening houdend met de opvattingen van belangrijke auteurs op dit vakgebied Kaplan, Cooper en Johnson. Los van de verschillen concludeert hij dat algemeen lijkt te worden onderkend dat de betekenis van niet-financiële informatie in het werk van de controller zal toenemen, en dat deze hierdoor meer met andere disciplines dient samen te werken. Daarnaast concludeert Van Helden dat in het takenpakket van de controller naar verwachting de beslissingsondersteunende rol aan belang zal winnen ten koste van de registratieve functie.

Veranderende rol risicomanagement

Risicomanagement is een containerbegrip. Veel specialisten doen aan risicomanagement op deelgebieden: juridisch, technisch, arbo, financieel/treasury. Zij kennen de risico's en mogelijke beheersmaatregelen op hun deelgebied het beste. Ga maar eens met een brandverzekeringsspecialist over sprinklers praten: hij heeft het op zijn manier over risicomanagement. Integraal risicomanagement is echter

een vak apart, zeker de toepassing ervan in organisaties. Met name deze vorm van risicomanagement is enorm in ontwikkeling en ontstijgt het traditionele kunstje van control. Twee belangrijke trends zijn zichtbaar. Enerzijds de zachte kant van risicomanagement – het tussen de oren krijgen – anderzijds de relatie tussen risicomanagement en doelstellingen.

Menselijk handelen

Organisaties beseffen in toenemende mate dat risicomanagement ook een echt managementissue is, waarbij het tussen de oren van de medewerkers krijgen van het belang ervan een must is. Zo heeft Shell, met al haar veiligheidsprocedures, onderzoek gedaan naar waarom procedures en regels niet nageleefd worden. Met de kennis dat 80 procent van de risico's menselijk handelen als oorzaak heeft, heeft de oliemaatschappij het management doorgelicht op risicohouding. Daarbij hanteerde Shell de verdeling 'wolven' en 'schapen'.

De houding van het management is een belangrijke factor voor het risicoprofiel van de organisatie. Bij Shell bleek dat managers vaak 'wolven' waren, die met innovatief gedrag risico's nemen en daarbij regels overtreden. De kans is groot dat de 'schapen' op de werkvloer dit gedrag imiteren.

Innovatie is goed en de controller dient de managers te helpen risico's te nemen. Op die wijze kan ervoor gezorgd worden dat dit op een verantwoorde wijze gebeurt, en effectieve beheersmaatregelen

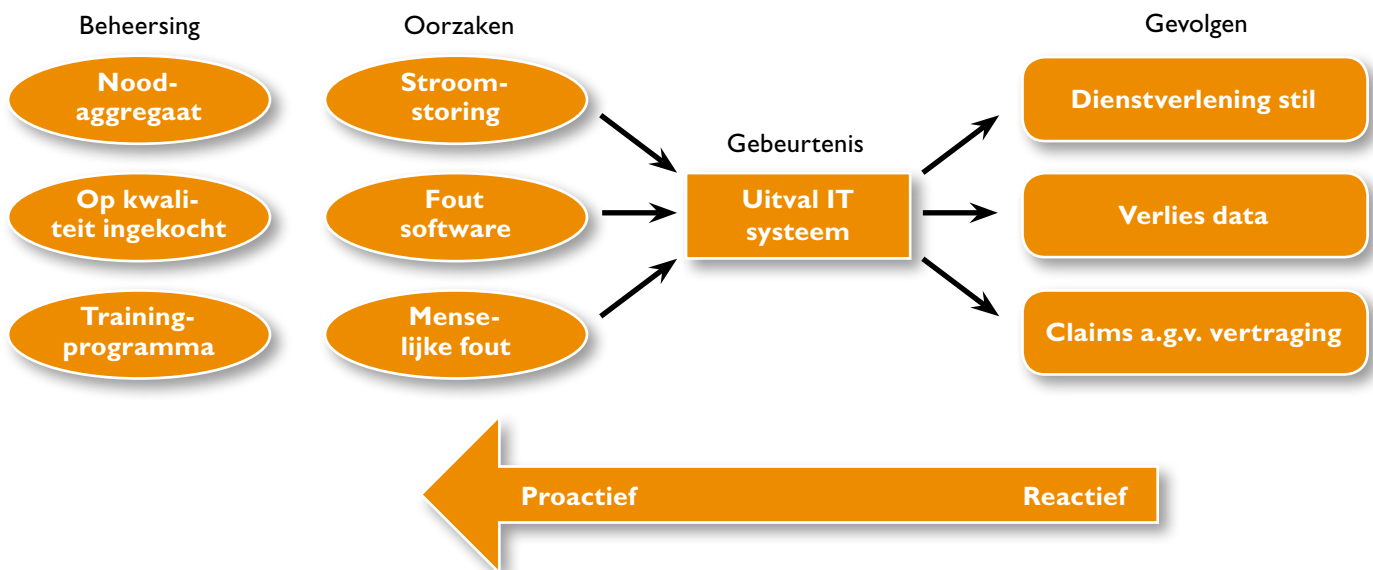
en ervaringen uit het verleden, worden meegewogen, zodat de kans op succes groter wordt.

Doelgericht

Ook in overheidsorganisaties zien managers de financiële verantwoording steeds meer als bijproduct. Zij beseffen dat een goede invoering van risicomanagement jaren in beslag kan nemen. Een cultuur verander je niet van de ene op de andere dag. Met dit besef wordt risicomanagement uit de accountantshoek getrokken in de richting van een bedrijfskundige oriëntatie. Trainingen op decentraal niveau bieden een goed instrument om deze boodschap over te dragen.

Risicomanagement krijgt ook een positievere benadering met de in ontwikkeling zijnde ISO 31000 Risk Management – Guidelines. Dat blijkt bijvoorbeeld al uit de voorgenomen definitie van het begrip 'risico': Effect of uncertainty on objectives. Deze richtlijn moet hét gemeenschappelijke raamwerk gaan bieden voor het managen van risico's.

Los van een positieve definitie is er in deze norm een helder onderscheid gemaakt tussen de principes van risicomanagement, de processen en het raamwerk. Ook gemeenten koppelen hun risico's in toenemende mate aan de programmadoelstellingen. Daarmee wordt duidelijker dat risicomanagement dient bij te dragen aan de minst risicovolle manier om de doelen te bereiken.



Concrete handvatten voor de veranderende controller / 7 eigenschappen

Risicomanagement kan een concreet instrument zijn om de afstand tussen de managers en control te verkleinen en om de toegevoegde waarde van de controller te vergroten. Stephen Covey werd wereldberoemd met zijn boek *'The 7 Habits of Highly Effective People'* (in Nederland vertaald als *'De 7 eigenschappen van effectief leiderschap'*). Het boek schetst zeven eigenschappen om in het werk en privé effectiever te worden. Deze eigenschappen sluiten naadloos aan bij de relatie controller – risicomanagement.

1 Wees proactief

Hoewel het vaak op je bord komt te liggen, wil dit niet betekenen dat je het zelf allemaal moet doen. Je moet iets in gang zetten, hiervoor heb je mandaat en draagvlak nodig. Oriënteer jezelf via opleidingen en/of literatuur over bestaande normen en ontwikkelingen en bepaal je eigen visie. Zoek proactief naar medewerkers die enthousiast te maken zijn. Verzorg een eerste (niet bedreigende) kennismaking voor het MT, positioneer jezelf en zorg voor draagvlak voor je aanpak. Zie risicomanagement niet als doel op zich en probeer aan te haken bij actuele zaken of andere vormen van control. Hierbij is de eigen positionering van belang. Focus op vooruitgang, nieuwe ontwikkelingen.

2 Begin met een doel voor ogen

Begin met het vormen van je beleid en welke stappen je zult nemen. Kies qua doelstelling voor de brede benadering, laat risicomanagement niet in de puur financiële control hoek drukken. Welk probleem moet opgelost worden? Wil de organisatie voldoen aan de verplichte regelgeving of ook sturen op risico's in relatie tot het realiseren van (beleids)doelstellingen. Zijn de projecten 'in control'? Wellicht dient het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers te worden verhoogd, dient er meer geleerd te worden van gemaakte fouten of reeds getroffen effectieve beheersmaatregelen.

3 Juiste prioriteiten

Fasering en timing zijn van belang. Eerst een quick scan of een presentatie voor het management, een training voor medewerkers of toch eerst een nota risicomanagement? Stel een concreet plan van aanpak op, dat past bij de fase waarin de organisatie zich bevindt. Zo ga je na een reorganisatie niet meteen over tot de totale implementatie van risicomanagement.

Als deze drie punten zijn ingevuld, ben je volgens Covey sterker en is het mogelijk om meer met anderen te delen. Geef meer uit handen en creëer een olievlekwerking door:

4 Een win-win situatie creëren

Ga decentraal werken, zorg dat op dit niveau mensen enthousiast worden, via een training of presentatie. Zorg voor een olievlekwerking door andere mensen hun eigen succes te gunnen. Geef ruimte voor eigen invulling aan de risicomanagement coördinatoren per organisatieonderdeel/sector/afdeling. Dat vergroot de motivatie. Daarnaast moeten zij maatwerk kunnen leveren. De verschillende afdelingen bieden vaak zeer uiteenlopende producten, waardoor de mensen, culturen en processen te verschillend zijn voor één standaard.

5 Luisteren voordat je begrepen wilt worden

Luister naar de managers en probeer ze te begrijpen, voordat je zelf begrepen wilt worden. Kahneman (nobelprijs 2002) onderzocht de wijze waarop mensen in situaties van onzekerheid oordelen en beslissen en toonde aan dat mensen daar op een systematische manier fouten in kunnen maken. Zo kunnen mensen onder andere geen ingewikkelde situaties analyseren, vooral niet als de toekomstige gevolgen onzeker zijn. Dit geldt ook voor de manager, welke om de dagelijkse routinematige werkzaamheden uit te kunnen voeren, vuistregels, procesbeschrijvingen, businessmodellen gebruikt. Deze middelen heeft hij nodig voor de normale sturing maar kunnen leiden tot blinde vlekken ten aanzien van nieuwe kansen en bedreigingen. Pas als je weet op welke wijze de afdelingsmanager zijn beslissingen neemt, kun je hem helpen zijn blinde vlekken te identificeren.

6 Synergie

Behoud je helikopterview, en laat je niet wegzuigen in het risicomanagementproces zelf. Zorg voor kennisdeling en voor synergie tussen de sectoren/afdelingen. Steeds meer organisaties komen erachter dat zij veel risico's al effectief managen. Juist deze effectieve beheersmaatregelen (vaak in het hoofd van die goede medewerker) zijn een belangrijke kennisbron. Afdelingsoverstijgende risico's (vaak secundaire processen) lenen zich hier bij uitstek voor. Zo wordt risicomanagement een effectieve vorm van kennismanagement. Los hiervan kan ook synergie bewerkstelligd worden door een heldere koppeling tussen AO/IC of het auditprogramma, bijvoorbeeld door juist de afdelingen die niet transparant zijn over risico's te onderwerpen aan een audit.

Nadat je deze stappen hebt gezet dien je volgens Covey ten slotte:

7 De zaag scherp houden

Risicomanagement is een continu proces, dat moet blijven leven. Het is van belang het tussen de oren van de medewerkers te krijgen. Hierbij is communicatie, zoals van een succesverhaal, cruciaal. Ook het periodiek terug laten keren van risicomanagement bijvoorbeeld gekoppeld aan rapportagemomenten in de P&C cyclus, kan hier helpen.

Relatie controller – (risico)management

De relatie tussen financieel risicomanagement en de controller is altijd sterk geweest. Er dient voldoende vermogen te zijn om de zaak draaiende te houden, dus moet er een buffer zijn en wordt de solvabiliteit altijd in de gaten gehouden. Voor gemeenten was per huishouden bijvoorbeeld een risicobuffer van 20 euro voldoende. Om vooruit te kijken, schatte de controller zelf of door middel van een kort rondje lang de afdelingen of er nog grote financiële risico's aanwezig waren. Voor deze grote risico's trof financiën vervolgens een voorziening, zodat het risico beheerst was. Een ouderwetse werkwijze, met als filosofie dat er geen risico's zijn als de organisatie voldoende buffers heeft om ze op te vangen. De risico's zijn echter niet minder, er is alleen geld opzij gezet om de gevolgen van fouten op te vangen. Managers in de lijn vonden dit prima: met het noemen van het risico was de verantwoordelijkheid overgedragen aan de afdeling financiën die het risico verder beheerste. De organisatie is in control... of toch niet? In de praktijk blijkt dit niet het geval te zijn.. De voorbeelden – veelal breed uitgemeten in de media – zijn legio: projecten buiten budget, extra kosten voor gemeenschappelijke regelingen, vormfouten met grote gevolgen, extra kosten implementatie nieuwe regelgeving.

Met deze oude werkwijze (gericht op de gevolgen) kan een controller risico's niet voorkomen. De managers met specialistische kennis nemen vanuit hun functie continu beheersmaatregelen welke de oorzaak beperken, om op die wijze risico's te voorkomen. Kennisdeling over deze bestaande effectieve beheersmaatregelen vindt onvoldoende plaats, omdat deze managers niet zijn gewend om te communiceren over risico's, zelfs niet met hun collega's. Zo is niet helder welke strategieën succes hebben en welke niet. Bovendien verdwijnt deze vaak cruciale kennis bij bijvoorbeeld het vertrek van de manager in kwestie door onvoldoende borging.

Lerende organisatie

De controller is de spin in het web. Hij of zij is bij uitstek de persoon die in staat moet zijn om ervoor te zorgen dat kennis over risicomanagement bewaard blijft en gedeeld, waardoor een lerende organisatie ontstaat. De controller kan met een helicoptervisie zien waar risico's vergelijkbaar zijn of waar een vergelijkbare aanpak succesvol kan zijn en kan door proactief optreden faciliteren dat risicomanagement in de genen van de organisatie komt te zitten. De grootste uitdaging is te zorgen dat managers die zich met risicomanagement bezig houden, transparanter worden en leren hun kennis te delen. De controller moet deze managers in ruil iets te bieden hebben: tijd en toege-

voegde waarde. Het moet de manager niet te veel tijd kosten, dus de manager moet ondersteund worden door iemand (bijvoorbeeld een risicomanagement-coördinator) in zijn directe omgeving. Toegevoegde waarde ontstaat voor de manager als het delen van kennis hem of haar helpt in het maken van keuzes bij ontwikkelingen die het behalen van zijn doelstellingen in gevaar kan brengen. Hierbij speelt inzicht in zijn blinde vlekken een belangrijke rol. Daarnaast kan het binnen de afdeling sturen op risico's het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers vergroten.

Gebruikte literatuur:

- Helden, G.J. van (1999): Veranderingen in de functie en rol van de controller. Handboek Management Accounting,
- Stephen Covey werd wereldberoemd met zijn boek 'The 7 Habits of Highly Effective People'
- Website:<http://www.energyinst.org.uk/heartsandminds/>
- Concepttekst ISO 31000 Risk Management – Guidelines
- DANIEL KAHNEMAN; MAPS OF BOUNDED RATIONALITY: A PERSPECTIVE ON INTUITIVE JUDGMENT AND CHOICE Prize Lecture, December 8, 2002, by Princeton University, Department of Psychology, Princeton, NJ 08544, USA.