VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | School of Business and Economics | hZC

VNG Congres Gemeentefinanciën

De strategische financieel ambtenaar

Dr. Tjerk Budding

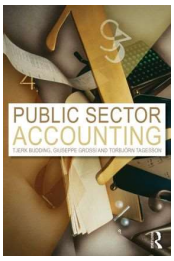
Maandag 25 november 2019

1

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | School of Business and Economics | hZC

Voorstellen

- Dr. Tjerk Budding
  - Opleidingsdirecteur public controllersopleidingen Vrije Universiteit Amsterdam, waaronder opleiding tot Certified Public Controller (CPC) en PE programma voor RA's, RC's en CPC'ers binnen de publieke en non-profit sector.
  - Auteur van meer dan 100 publicaties in Nederlandstalige bladen en internationale journals en tekstboeken.
  - Lid adviescommissie Verslaggeving Rijksoverheid / lid Expertgroep Avro.
  - Lid bestuur CIGAR network.



2

Het Zijlstra Center

- For Public Control, Governance & Leadership
- Maatschappelijke waardecreatie voor overheid & non-profit
- Ontmoetingsplaats voor wetenschap & praktijk
- Onderwijs voor *Public Professionals*

www.hetzijlstracenter.nl

@Zijlstracenter

het Zijlstra Center

het Zijlstra Center

3

3

Onderwijs voor Public Professionals

- Postgraduate opleiding voor controllers in de publieke en non-profitsector (CPC)
- Executive Program Public CFO
- Young Public Controllers (YPC)

- Masterclasses De strategische financial

- Leergang Bestuur en Toezicht in het semipublieke domein

- Masterclasses New Public Auditing
- Zijlstra PE programma voor CPC, RA en RC

- Reflectiekamer voor bestuurders
- Opleiding Publiek Leiderschap
- Leadership Quest

- Onderwijs op maat

4

4

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | School of Business and Economics | hZC

Masterclasses De strategische financial Doorgroeien naar business controller

- Start: februari 2020
- Bijeenkomsten in Utrecht, van 15.30-20.30 uur
- Vijf masterclasses:
  1. De verbindende factor tussen Financiën & Beleid
  2. Bewegen in het politieke krachtenveld
  3. Verantwoordingen & Beleid
  4. Control & Audit & het belang van Rechtmatigheid
  5. Risico & Strategie

5

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM | School of Business and Economics | hZC

Van boekhouder naar public controller

- De functie van controller is relatief nieuw.
- Pas kort na de Tweede Wereldoorlog opkomst structurele ‘management accountant’ functie, waarbij de volgende ontwikkeling zichbaar was:
  1. Verwerken transacties
  2. Mede ontwerpen, implementeren en beheren van management control-systemen
  3. Ondersteuning leiding bij besluitvorming

6

Van boekhouder naar public controller

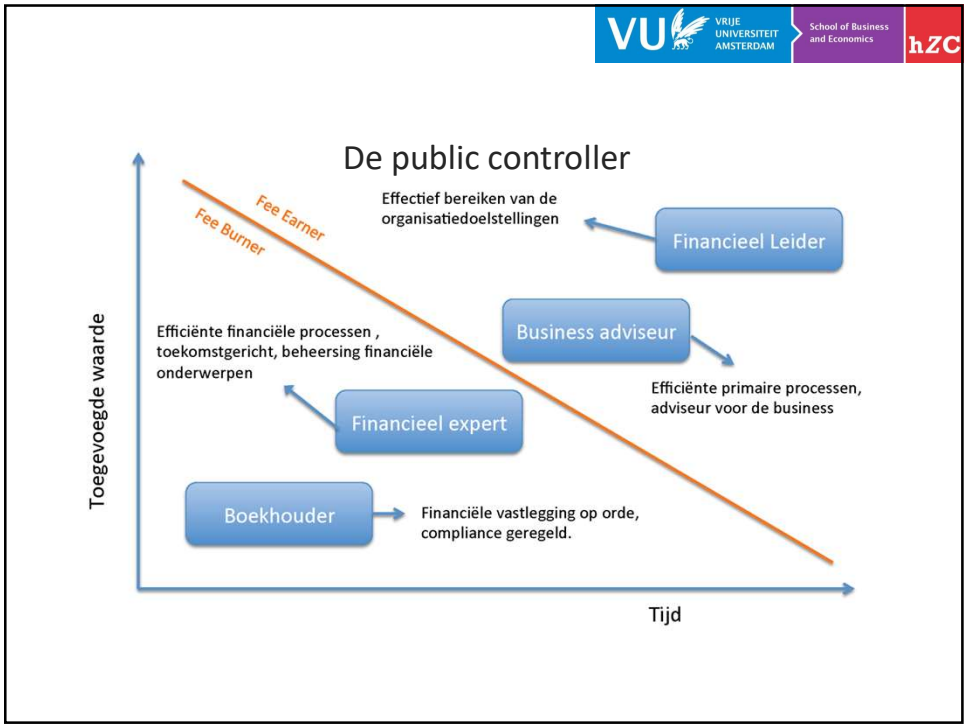
- De functie van controller is relatief nieuw.
- Pas kort na de Tweede Wereldoorlog opkomst structurele 'management accountant' functie, waarbij de volgende ontwikkeling zichbaar was:
  1. Verwerken transacties
  2. Mede ontwerpen, implementeren en beheren van management control-systemen
  3. Ondersteuning leiding bij besluitvorming
  4. Bemiddelen binnen en buiten de organisatie in gezamenlijke probleemoplossing (zie ook Vosselman, 2015). Fungeren als Haarlemmerolie

7

De public controller anno nu – een definitie

- 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 management control systeem en het afleggen van publieke verantwoording.
  De public controller verzamelt, analyseert en adviseert op een onafhankelijke en objectieve wijze (Budding en Wassenaar, 2018).

8



9

2. Wat maakt de controller in de publieke sector anders dan de controller in het bedrijfsleven?

10

Wat maakt de public controller anders?

1. De taken van de public controller zijn geheel onvergelijkbaar met de controller in het bedrijfsleven.
2. De public controller praat minder met mensen buiten de 'financiële kolom'.
3. De public controller verdient minder salaris.
4. Alle bovenstaande uitspraken zijn JUIST.
5. Alle bovenstaande uitspraken zijn ONJUIST.

11

Wat maakt de public controller anders?

Door de Vereniging van Register Controllers (VRC) en de Nederlandse Beroepsgroep van Accountants (NBA) worden de volgende kerngebieden van de financiële functie onderscheiden:

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

12

Wat maakt de public controller anders?

- Wij vroegen in 2016 aan meer dan 5.000 gediplomeerde Register Controllers en Certified Public Controllers (onder meer) welke taken zij als meest belangrijk zien binnen de controllersfunctie:
  1. Strategisch Management
  2. Prestatie Management
  3. Finance Operations & Reporting
  4. Governance Risk & Compliance

13

Top 5 belangrijkste activiteiten

Top 5	Publieke en non-profit sector	Private sector
1.	Adviseren over de opstelling van budgetten.	Adviseren over en presenteren van de financiële rapportages
2.	Adviseren over en presenteren van financiële rapportages.	Opstellen van budgetten en maken van budgetrapportages
3.	Opstellen van budgetten en maken van budgetrapportages.	Maken van de financiële rapportages voor accounting doeleinden (bijvoorbeeld maandrapportages en consolidaties).
4.	Maken van de financiële rappor-tages voor accounting doeleinden (bijvoorbeeld maandrapportages en consolidaties).	Adviseren over de opstelling van budgetten.
5.	Adviseren over risicomanagement.	Analyseren van en adviseren over de winstgevendheid van klanten, producten en/of diensten.

14

Wat maakt de public controller anders?

- De public controller zit vaker aan tafel bij niet-financiële managers (Dijkman et al., 2016), dat wil zeggen adviseert meer buiten de 'financiële kolom'.
- Hoe zit dit in het geheel van taken? Hoe zou de rol van de controller het beste kunnen worden omschreven, in het bedrijfsleven en de publieke sector.
- Wij gingen dit na door het analyseren van personeelsadvertenties (Wassenaar & Budding, 2019).

15

Welke rol heb je als controller?
(Graham et al., 2012)

16

Welke rol heb je als controller?
(Wassenaar en Budding, 2019; in navolging van Graham et al., 2012) – Bedrijfsleven

17

Welke rol heb je als controller?
(Wassenaar en Budding, 2019; in navolging van Graham et al., 2012) – Publieke sector

18

Wat maakt de public controller anders?

1. De taken van de public controller zijn geheel onvergelijkbaar met de controller in het bedrijfsleven.
2. De public controller praat minder met mensen buiten de 'financiële kolom'.
3. De public controller verdient minder salaris.
4. Alle bovenstaande uitspraken zijn JUIST.
5. Alle bovenstaande uitspraken zijn ONJUIST.

Relatie tussen maandsalaris van controllers en hun rol

	Coëfficiënt, in euro (t-waarde tussen haken
Constant	3885 (10,3)***
Onderwijs (1 in geval van een eis van een doctoraal / masteropleiding)	354 (1,3)
Ervaring (in jaren)	210 (3,1)***
Business controller (dummy variabele)	811 (1,9) *
Toezichthoudende controller (dummy variabele)	-6 (-0,0)
Ondersteunende controller (dummy variabele)	261 (0,7)
Non-profit (dummy variabele)	-385 (-1,4)
Publiek (dummy variabele)	266 (0,8)

*** significant op 1%-niveau, * significant op 10%-niveau

19

3. Ontwikkelingen in sturing

20

Ontwikkelingen in sturing

- Eind 19e eeuw – jaren 80 vorige eeuw: vooral sturing op binnen budgetten blijven en je houden aan de procedures.
- Jaren 80 vorige eeuw – rondom de eeuwwisseling: sturen op efficiëntie en effectiviteit (New Public Management).
- Vanaf de eeuwwisseling: maatschappelijke toegevoegde waarde van de publieke sector – doen we de goede dingen voor de maatschappij tegen 'een goede prijs'?

21

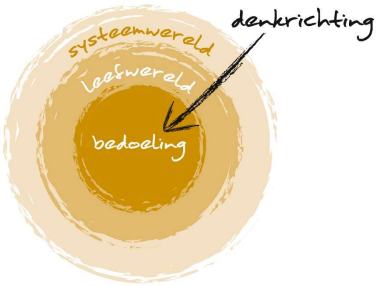
Ontwikkelingen in sturing

- In toenemende mate komen we erachter dat sturing ook kosten met zich meebrengt:
  - Directe kosten (zoals registratiekosten)
  - Indirecte kosten – vloeien veelal voort uit gedrag waar het systeem toe uitnodigt, dat we eigenlijk niet willen, bijv. bonnetjes schrijven door de politie

22

Indirecte kosten van control

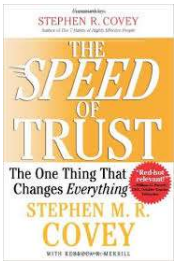
- Steeds meer aandacht voor deviante aspecten van control. Draagt het wel bij aan gewenst gedrag en ‘de bedoeling’?
- Zijn we er niet in doorgeschoten?

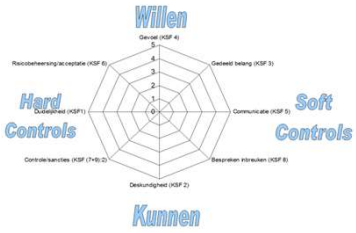


23

Sturen vanuit vertrouwen

- Moeten we niet veel meer uitgaan van ‘het goede van de mens’ en werken vanuit vertrouwen?
- Zijn daarvoor de randvoorwaarden (kritische succesfactoren) aanwezig?





24

Sturen vanuit vertrouwen

- Zou het niet veel effectiever zijn om in plaats van ‘hard controls’ (zoals procedures, registratiesystemen, etc.) veel meer te werken met ‘soft controls’ (zoals voorbeeldgedrag)?

Bron: Kaptein, 2016

25

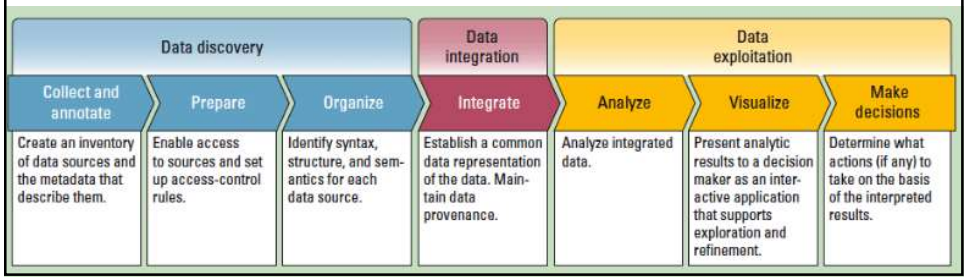
4. Digitalisering

26

Digitalisering

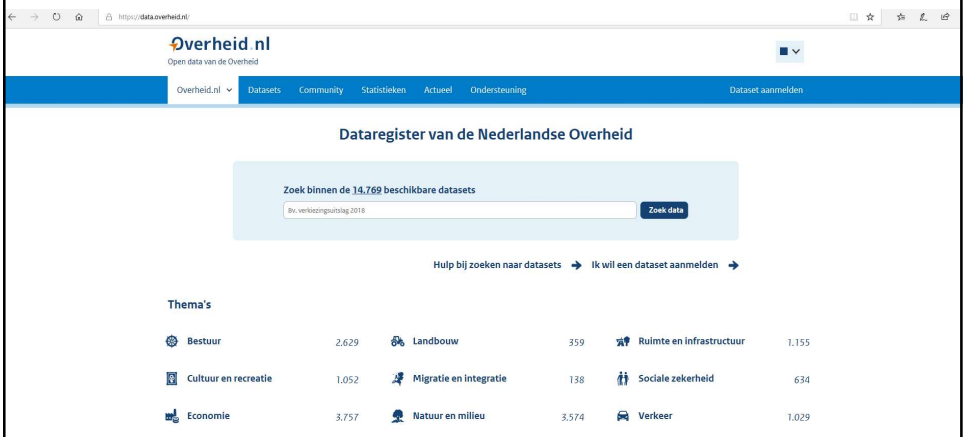
Digitalisering gaat ingrijpende gevolgen hebben voor de controlfunctie:

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



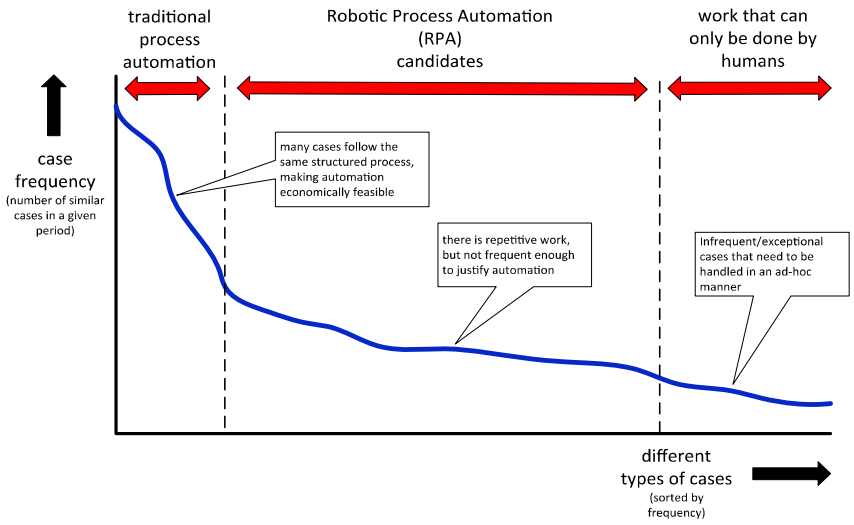
27

Grotere beschikbaarheid van data



28

Wijze van verwerking van data

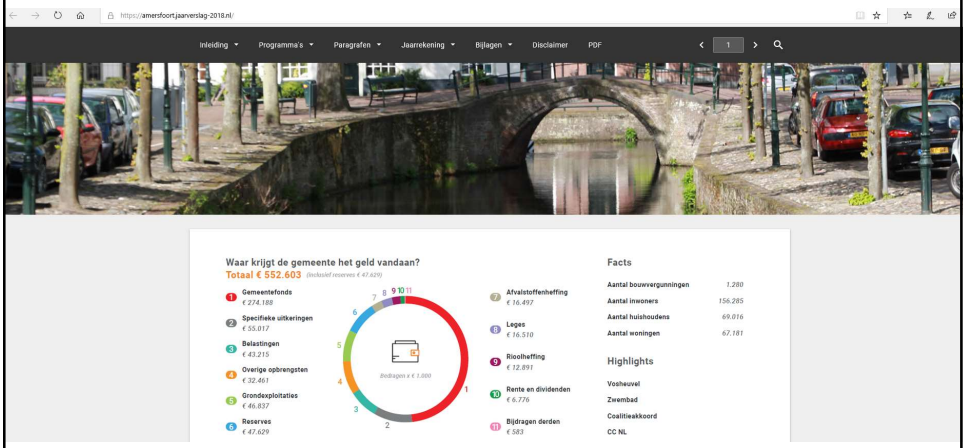


29

Publiceren van data: het jaarverslag

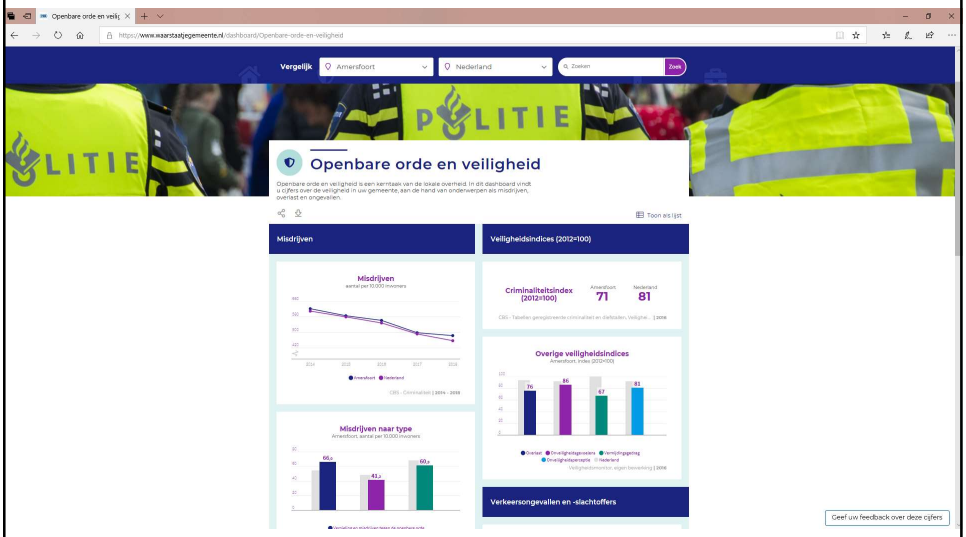
30

Publiceren van data



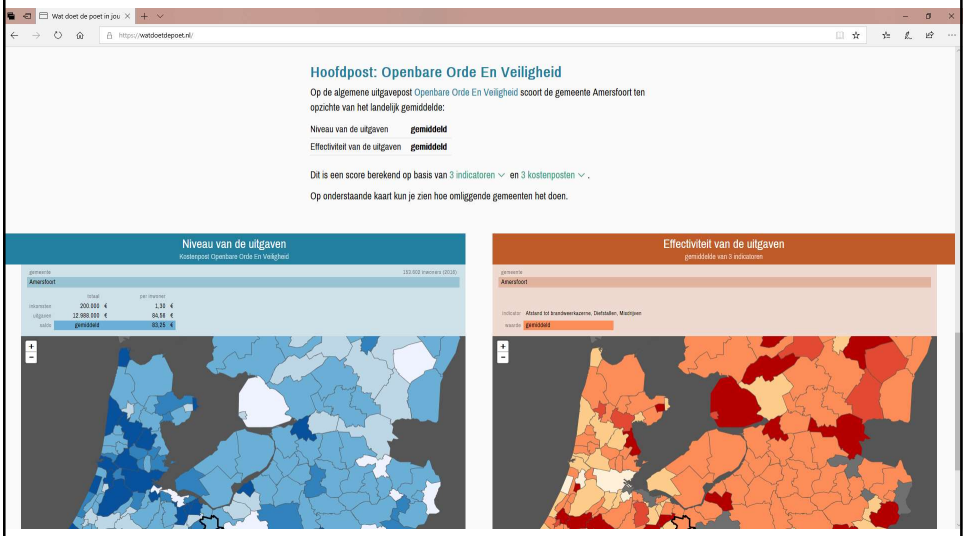
31

Publiceren van data



32

Publiceren van data



33

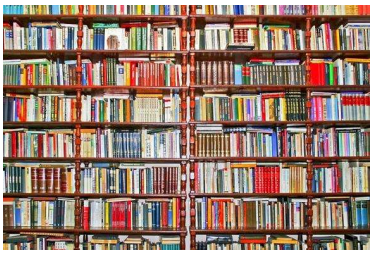
Publiceren van data

- Nu veelal digitalisering op basis van bestaande praktijken. Digitalisering biedt ook nieuwe kansen om informatie op een andere manier aan te bieden.
- Binnen de marketing bestaat er al veel expertise over het gericht aanbieden van producten.

34

Publiceren van data

- Ook bibliotheken spelen in op dergelijke gebruikersbehoeften.
- In hoeverre doen we dit al met accounting informatie? Waar kijkt de gebruiker naar?



35

5. Andere ontwikkelpunten

36

Ontwikkelpunten

In voorgaande zijn al een aantal ontwikkelpunten naar voren gekomen:

- Hoe geven we een goede invulling aan het meer vanuit vertrouwen en aan de hand van soft controls sturen?
- Hoe maken we adequaat gebruik van mogelijkheden die digitalisering biedt?
- Hoe ligt dat verder? Welke mogelijkheden ziet de 'vragende partij' van de controllers, dat wil zeggen het management?

37

Taken public controller

- Hiertoe legden we een vragenlijst voor aan zowel controllers als managers (Budding en Wassenaar, 2019).
  - Over de primair financieel-administratieve taken zijn de managers tevreden.
  - Maar de controller zou met name meer aandacht mogen hebben voor meer strategische taken, d.w.z. actief meedenken over de koers van de organisatie!

38

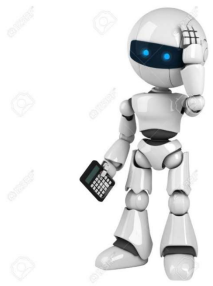
Rol public controller

- Verder gaven de managers aan dat:
  - De controller mag juist best wat vaker ongevraagd adviseren.
  - De controller nog meer de relatie dient te leggen tussen financiën en de maatschappelijke resultaten ('de business').
  - De onafhankelijke en objectieve rol juist zeer worden gewaardeerd (en mogen nog verder versterkt worden).

39

Toekomst controller: wordt de controller weg-gerobotiseerd?

- In toenemende mate zullen uitvoerende en vooral financieel-administratieve taken worden geautomatiseerd.
- Daarnaast wordt verwacht dat de controller steeds meer gebruik zal maken van de mogelijkheden van digitalisering.
- Zonnige toekomst: door deze combinatie zal de controller hier ook meer de tijd voor hebben.



40

Bedankt voor uw participatie en aandacht!

g.budding@vu.nl

41