

Business Control & Accounting

Gratis Cursus

Utrecht Business School



Thuisstudie / Zelfstudie

Kerndocent: Bert Gadellaa

Tijdens deze cursus doet u enerzijds nieuwe kennis op over business control & accounting en leert u anderzijds hoe een goed plan van aanpak eruit dient te zien. Het doel is dat u de juiste mensen uit uw organisatie kunt overtuigen van uw controlplannen als u nog moet/wil gaan starten hiermee, of om uw plannen die u misschien al heeft en aan het uitvoeren bent, verder uit te werken. Na afloop van de cursus bent u in staat om succesvol met business control & management accounting aan de slag te gaan.

Onderwerpen

- Hoe ga je om met financiële informatievoorziening?
- Wat komt er kijken bij het informatieverzorgingsproces?
- Hoe maak je een goede financiële analyse en rapportage?
- Wat is de rol van auditing, compliance en governance?
- Wat komt er kijken bij risk management en managerial control?

Opdracht

Aan de hand van een (fictieve) organisatie (de gemeente Haarbeek) wordt er een case/ plan van aanpak beschreven inzake business control & accountingbeleid. Na elk onderdeel volgen er bepaalde oefenvragen. Aan het einde van de cursus volgt er een integrale toets. Indien u uw antwoorden/ plan van aanpak wilt laten beoordelen door de kerndocent, dan kan dat. Veel succes !

Kerndocent

De kerndocent van de cursus Business Control & Accounting is Bert Gadellaa. Bert is een positivist, bemiddelaar, zorgt voor enthousiasme en energie in een organisatie. Aandacht voor details, Een mensenmens, een pragmatische registeraccountant met post-doctorale opleiding en management consultancy. Onder andere docent voor NIVÉ Opleidingen en Kluwer. Specialisaties zijn verder: financiële functie, management control, centralisatie van stafdiensten en verandermanagement.

Introductie: Gemeente Haarbeek

De (fictieve) gemeente Haarbeek is ontstaan uit een fusie van vier gemeenten; te weten: (Strijbroek, Grovedijk, Oud-Korenland en Neerheeze). De nieuwe gemeente Haarbeek staat voor veel grote uitdagingen. De opzet van (Concern)control is een van deze uitdagingen, maar daarbij ook van groot belang voor het functioneren van de nieuwe organisatie en in het bijzonder bij de ondersteuning van de nieuwe directie en het bestuur.

Opdracht

Voor (concern)control worden de opgaven beschreven die de start van de nieuwe organisatie (van de gemeente Haarbeek) met zich meebrengt en de visie hoe deze te implementeren. Daarnaast wordt ook ingegaan op de mogelijk risico's en de aanpak die hiervoor staat. Voor de duidelijkheid; dit gaat niet over de 'normale' werkzaamheden van control, zoals het dagelijks adviseren, analyseren, rapporteren, uitvoeren audits en risicomangement etc. maar juist over de 'extra' opgaven die ontstaan door de fusie van de gemeenten naar één gemeente.

Opbouw casus

Er wordt gestart met een korte visie op (concern)control en de (concern)controller omdat dit mede de basis vormt om te komen tot de wijze waarop de opgaven dienen te worden opgepakt. Vervolgens wordt een analyse gegeven op de huidige situatie. Naar aanleiding van de analyse worden vervolgens de opgaven (en doelen) beschreven die voorzien worden voor (concern)control voor de nieuwe gemeente. Op de wijze van implementatie van deze doelen wordt hierna ingegaan. Tot slot worden de voorziene risico's en de aanpak weergegeven.

Visie op concern(control)

De visie op control is de basis voor het doel en het handelen van (concern)control in de nieuwe gemeente. Om uiteindelijk de opgaven en de wijze van implementatie voor (concern)control te kunnen onderbouwen, is het van belang dat de visie op control helder is. Control gaat bijvoorbeeld niet over het controleren van de organisatie maar over de beheersing van de organisatie. De primaire functie van control is de invloed op gedrag in de gewenste richting met het uiteindelijke doel de kans op realisatie van de doelstellingen van de organisatie zo hoog mogelijk te hebben/ krijgen.

Rol (concern)controller Haarbeek

De (concern)controller is een belangrijke speler in het in control zijn c.q. komen van een organisatie. De controller heeft een aantal basisrollen te vervullen. De belangrijkste rollen worden hierna toegelicht.

1. Sparringpartner en adviseur

De controller is sparringpartner en adviseur voor college, directie en het management met betrekking tot het in control zijn of komen van de organisatie. Vanuit zijn expertise kan de controller hierover adviseren en sparren, maar de uiteindelijke beslissing ligt bij het college, directie of de manager

2. Regisseur en zorgdrager

De controller is verantwoordelijk voor een aantal taken zodat control goed kan functioneren in de organisatie. Net als een regisseur neemt de de controller het initiatief, is hij de leider voor de coördinatie, zorgt voor samenhang en afstemming en controleert of het product voldoet aan de eisen en verwachtingen.

3. Signaalfunctie

Bij mogelijke risico's en onrechtmatigheden is het de verantwoordelijkheid van de (concern)controller om hierover tijdig melding te maken bij het desbetreffende gremium. Hierin heeft de concerncontroller ook een onafhankelijk rol.

Oefening 1 Rol van de (concern)controller

Kunt u bij uw eigen organisatie een of meerdere rollen identificeren die de (concern)controller zou moeten vervullen? Zo ja: Welke zijn dit dan? Kunt u deze kort omschrijven en tevens uw antwoorden kunnen motiveren?

Interne en externe analyse

Van belang voor de opgave die (concern)control heeft in de nieuwe organisatie is het hebben van inzicht van alle ontwikkelingen en de huidige situatie. Deze analyse is opgesplitst en gemaakt vanuit drie invalshoeken; de algemene trends en ontwikkelingen die belangrijk zijn voor de gemeentelijke organisatie, de status van de huidige organisaties en de missie en visie van de nieuwe organisatie

Algemene trends en ontwikkelingen

1. De veranderende rol van de overheid. De rol van de overheid is al een aantal jaren sterk aan verandering onderhevig. De overheid trekt zich steeds meer terug en laat meer over aan de maatschappij en/of non-profitorganisaties.
2. Toename van de hoeveelheid en diversiteit taken. Het Rijk hevelt steeds meer taken over naar lokale overheden.
3. Informatievoorziening/Big data. De beschikbaarheid van informatie (real time) wordt steeds belangrijker. Iedereen heeft in toenemende mate behoefte aan snelle en betrouwbare sturingsinformatie.
4. Standaardisering en vereenvoudiging. De trend is minder regels en protocollen. Minder dikke P&C-documenten en het meer aan elkaar presenteren, meer in dialoog met als bijkomend resultaat korter, actueler en persoonlijker.

Analyse van de huidige organisatie

1. Diverse culturen en besturingsstijlen. Alle medewerkers moeten vanuit de nu eigen vertrouwde cultuur en besturingsstijl groeien naar de cultuur en stijl van de nieuwe organisatie.
2. Verschil in bedrijfsvoering en administratieve organisatie. Verschillen zijn dat een aantal organisaties nog veel werken met papier en nog niet gewend zijn om met workflows te werken, is de informatievoorziening niet geautomatiseerd. Auditing/ interne controle vooral financieel en op rechtmatigheid gericht
3. In de huidige gemeenten is de auditfunctie vooral gericht op de financiële processen en of de organisaties rechtmatig handelen. Bij auditing en interne controle moeten de controles niet alleen op financiën en rechtmatigheid gericht zijn.
4. Het eigen ingezet beleid/ontwikkelingen. Op dit moment worden er nog steeds in de gemeenten besluiten genomen die impact hebben op de nieuwe gemeente en waarvan de realisatie ook pas dan plaats vindt.

Analyse van de nieuwe organisatie

1. Schaa sprong. De nieuwe gemeente heeft straks rond de 120.000 inwoners. De schaal sprong van bestuur en medewerkers in het denken en werken in een gemeente van 120.000 is behoorlijk en brengt een nieuwe wijze van denken, handelen en werken met zich mee.

2. Wendbare organisatie met voldoende flexibiliteit. De nieuwe organisatie moet straks voldoende wendbaar en flexibel kunnen zijn om snel te kunnen inspelen op de snel veranderende omgeving en opgaven.
3. Volledig dienstverlenend. De dienstverleningsfilosofie kenmerkt zich door dichtbij (het decentraal organiseren van klantcontactpunten), persoonlijke benadering en gastvrij.
4. Opgave en kerngericht werken. De nieuwe organisatie wil in verbinding staan met de omgeving, zowel dichtbij (de inwoners, organisaties en bedrijven) als de omgeving buiten de nieuwe gemeente, waarbij de wijze van werken gave en kerngericht de basis vormt.
5. Nieuwe rol bestuur. Niet alleen de ambtelijke organisatie maar ook het bestuur moet een andere rol gaan aannemen. Ook het bestuur moeten de schaa sprong naar meer inwoners gaan maken en meer strategisch, op afstand van operatie en op hoofdlijnen gaan besturen vanuit hun rol van kaderstelling, budgetrecht en controle.

Oefening 2 Trend- & organisatieanalyse

Maak een analyse voor uw eigen organisatie en benoem daarbij de belangrijkste interne en externe trends (inzake de huidige en toekomstige / nieuwe organisatie).

Opgaven en uitdagingen (concern)control

Op basis van de analyse en de visie op (concern)control zijn er, naast de 'normale' werkzaamheden van control, zoals het dagelijks adviseren, analyseren, rapporteren, uitvoeren audits en risicomangement et cetera, een aantal opgaven voor (concern)control die juist voor deze nieuwe organisatie, de gemeente Haarbeek, van belang zijn om (bij de opstart) op te pakken om in control te komen en te blijven. Deze worden hieronder genoemd.

1. Ontwikkeling en implementatie van de controlfunctie

Op dit moment wordt in de diverse gemeenten beperkt en op verschillend niveau de controlfunctie uitgeoefend. Ook is bij de huidige organisaties onvoldoende expertise aanwezig voor de uitoefening op voldoende niveau van control zodat tijdelijk expertise werd ingehuurd..

2. Bepaling van de concrete doelen en prioriteiten.

De directie en college zullen in overleg (sparring) met en op advies van de (concern)controller moeten bepalen welke focus de organisatie heeft, voor welke termijn en welke doelen er na gestreefd gaan worden.

3. Bepaling heldere kaderstelling en afspraken hierover

Duidelijk moet zijn wie waar verantwoordelijk voor is en wie wat doet bij afwijkingen. Ondanks dat de organisatie wil werken met loslaten en vertrouwen geven en de verantwoording zo laag mogelijk in de organisatie beleggen, is het zeker wel van belang om bepaalde kaders te hebben

4. Inrichting financieel beleid

Het financieel beleid en de P&C-cyclus moet zo ingericht worden dat het voldoende ondersteunend is aan de wendbaarheid en flexibiliteit die de nieuwe organisatie na streeft.

5. Inrichting adequate bedrijfsvoering

(Concern)control moet actief betrokken worden bij de inrichting van de bedrijfsvoering. Na de start van de organisatie, zal ook gekeken moeten worden of de bedrijfsvoering wel meegegroeid is met de missie en visie van de nieuwe gemeente en de opgaven/doelen die bepaald zijn.

Oefening 3 Formulering van opgaven

Hoe zouden bij uw organisatie de opgaven eruit zien voor (concern) control richting een nieuwe organisatie? Benoem de belangrijkste opgaven en motiveer hierbij steeds uw keuzes.

Implementatie-aspecten

Hierboven is beschreven welke opgaven er liggen voor (concern)control met de opstart van de nieuwe gemeente Haarbeek (ofwel het 'wat'). Uiteindelijk is ook het 'hoe' van belang. Dus op welke wijze en met welke aanpak worden deze doelen in de nieuwe organisatie geïmplementeerd. Deze volgen hieronder.

1. In verbinding met/ horizontale samenwerking in de organisatie

Omdat control in de organisatie niet van het team control is, is het van belang om een goede verbinding te hebben met de organisatie en in het bijzonder met

bepaalde disciplines en expertise die een belangrijke bijdragen leveren aan control. Dit betreft betrokkenheid en expertise vanuit diverse disciplines.

2. Overleg met/ advies aan directie, bestuur en teams

Dit heeft betrekking op veel onderwerpen maar gezien de opgaven gaat dit met name over het bepalen van de ambities en doelen (ook financieel want dat is bij de overheid van minder belang dan in het bedrijfsleven) en hoe hierop gewenst wordt te sturen.

3. Onderzoek naar en ontwikkeling van sturingsmodel

Om te monitoren of de organisatie in de gewenste richting ontwikkeld, is het van belang om een juist sturingsmodel te hebben. Daarbij is het ook gewenst dat er samenhang c.q. integratie in de rapportage tussen de verschillende doelstellingen zichtbaar is.

4. Ontwikkeling rapportages voor management en bestuur

Los van een geïntegreerd integraal sturingsmodel is het ook van belang om bepaalde voortgangsrapportages te hebben. Een vorm van dashboard en voortgangsrapportage is al beschikbaar maar onderzocht moet worden of deze ook voldoet voor de nieuwe gemeente.

5. Monitoring, ook door (kwaliteits)onderzoeken

Belangrijk is dat de ingezette ontwikkelingen gemonitord worden. Dus er moet uiteindelijk een adequaat monitoring/ onderzoeksprogramma worden opgezet.

Oefening 4 Implementatie in de organisatie

Hoe zouden bij uw organisatie de gestelde doelen, qua business control, kunnen worden geïmplementeerd? Benoem de belangrijkste doelen en beschrijf op welke wijze u de implementatie zou aanpakken.

Risico's en plan van aanpak

De start en opzet van de nieuwe gemeente Haarbeek brengt, naast de al gangbare en bekende risico's, ook nieuwe risico's mee. Belangrijk voor de organisatie is

om inzicht te hebben in alle risico's en de aanpak om deze te beheersen. Hieronder een overzicht van de geïnventariseerde risico's.

1. Huidige bekende risico's en nieuwe risico's.

Vanuit de huidige vier gemeenten is er inzicht in de huidige risico's en mogelijke beheersmaatregelen. Nieuwe risico's die ontstaan vanuit de start van de nieuwe gemeenten komen hier boven op. *Plan van aanpak:* Vanaf de start van de nieuwe organisatie dient gelijk risicomanagement goed geïmplementeerd worden.

2. Geen rechtmatigheidsverklaring bij de jaarrekening.

Gezien een nieuwe organisatie met medewerkers in andere rollen, nieuwe processen etc. is de kans dat niet alle werkzaamheden rechtmatig uitgevoerd worden groter dan voorheen. *Plan van aanpak:* Vanaf de start van de nieuwe organisatie gelijk starten met het regelmatig uitvoeren van audit en controles gericht op rechtmatigheid.

3. De organisatie heeft te veel ambities/wil te veel te gelijk.

Er zijn veel opgaven voor de nieuwe gemeente. En dit betreft niet alleen de doelstellingen van beleid maar ook een nieuwe besturingsfilosofie. Het risico is dus groot dat er te veel tegelijk moet. *Plan van aanpak:* De directie en bestuur moeten aangeven waar de prioriteiten liggen. Daarbij is het van belang dat de gehele organisatie hiervan op de hoogte is en vanuit dezelfde focus handelt.

4. Te weinig aandacht voor going concern.

Door de vele ambities en opgaven dreigt het risico dat er te weinig aandacht is voor de reguliere taken c.q. going concern. *Plan van aanpak:* Als beheersmaatregel voor dit risico is het belangrijk dat er frequent monitoring op het reguliere werk plaats vindt en over de voortgang tijdig gerapporteerd wordt.

Oefening 5 Risico's en bijbehorende aanpak

Hoe zouden bij uw organisatie de risico's eruit zien (zowel de gangbare als de nieuwe risico's)? Benoem de belangrijkste en geef tevens per risico aan welke aanpak u voor ogen heeft om deze te beheersen.

Eindtoets

Hier volgt nu de eindopdracht. Schrijf zelf een integraal plan van aanpak op het gebied van business control voor uw organisatie. De omvang van het plan dient 10-12 pagina's te zijn. Gebruik onderstaande elementen/ onderwerpen als leidraad voor uw plan. Voor eventuele support/ ondersteuning kunt u contact opnemen met de kerndocent. Veel succes.

- 1. Rolpatronen: Welke rollen kunt u bij uw organisatie identificeren die de (concern)controller zou moeten vervullen?*
- 2. Trend- en organisatie analyse: Maak een interne en externe analyse voor uw eigen organisatie.*
- 3. Formulering van opgaven: Hoe zouden bij uw organisatie de opgaven eruit zien voor (concern) control richting een nieuwe organisatie?*
- 4. Implementatie-aspecten: Hoe zouden bij uw organisatie de gestelde doelen kunnen worden geïmplementeerd?*
- 5. Risico's en plan van aanpak: Hoe zouden bij uw organisatie de risico's en uw plan van aanpak eruit zien?*

Indien u uw antwoorden wilt laten nakijken door de kerndocent (Bert Gadellaa) dan kan dit. In dat geval verzoeken we u te contacten met UBS / Utrecht Business School via telefoonnummer: 030-2270497 of via email: contact@ubsbusiness.nl. Veel succes en we vernemen graag weer van u.