

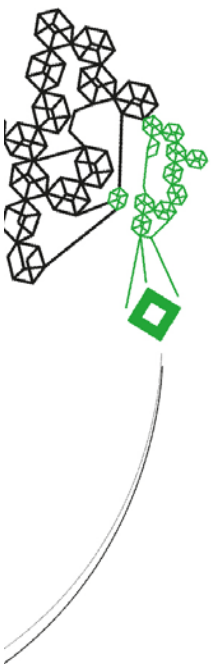
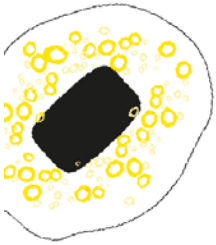
UNIVERSITEIT TWENTE.

PROFESSIONEEL STATUUT

HEEFT BETREKKING OP: BUSINESS CONTROLLERS BINNEN FINANCE

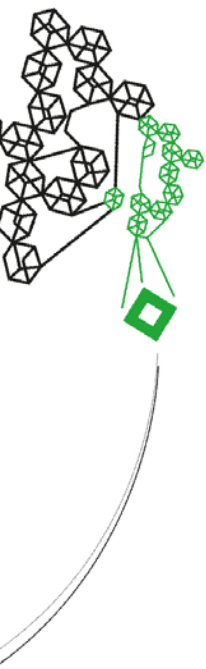
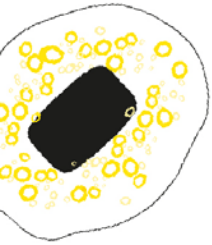
VERSIE: 1.0

D.D. 24 JUNI 2019



INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	3
Inleiding	5
Context	5
Root-cause	6
Definities	6
Kernwaarden en competenties	7
Bijlage 1: SWOT team FBS	11



SAMENVATTING

Dit professioneel statuut is primair bedoeld voor de business controller in functie. Dit professionele statuut is tot stand gekomen binnen de kring van het team Financial Business Support van de dienst Finance. De hierin verenigde business controllers hebben zich gebogen over de relevantie van hun werk, het vakgebied en de benodigde competenties en vaardigheden. Dit betekent dat deze groep functiehouders binnen FBS zich committeert aan dit professioneel statuut en zich daarop laat aanspreken.

Binnen de UT is de functie van business controller nieuw. Deze functie komt voort uit het plan doorontwikkeling Finance. Binnen de dienst is er een team Financial Business Support ontstaan waarin business controllers zijn gepositioneerd die zich primair richten op de diensten van de UT. Dit team bestaat uit een aantal medewerkers dat binnen Finance andere taken had en nieuw geworven medewerkers.

Op dit moment is er een onvoldoende afgestemde verwachting tussen management van diensten en Finance over de dienstverlening van de business controller. Door een professioneel statuut op te stellen, voor deze nieuwe functie binnen Finance, streven wij na dat duidelijkheid ontstaat wat de klant mag en kan verwachten van deze professional.

In dit professioneel statuut wordt met business control en business controller bedoeld:

Business control is het stelsel van maatregelen dat het hele bedrijf heeft genomen om het bedrijf op koers te laten varen binnen de kaders van de gekozen risk-appetite. De business controller is hierbij de navigator.

Vanuit het plan doorontwikkeling Finance zijn drie kernwaarden bepaald die gelden voor alle Finance medewerkers. Dit zijn: Toegankelijk, Transparant en Klantgericht. In dit professioneel statuut worden deze kernwaarden als de basis beschouwd en daarmee verondersteld aanwezig te zijn.

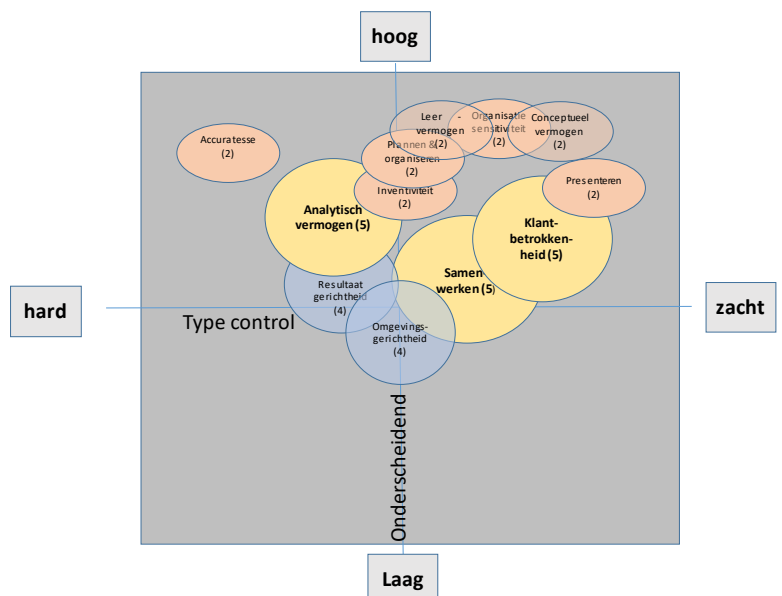
De business controller richt zich bij de UT als onderwijs-, en onderzoeksorganisatie op het ondersteunen van de manager/directeur bij het realiseren van de doelen binnen zijn of haar aandachtsgebied van de manager. Hierbij is hij in deze functie enerzijds de kritische sparringpartner en anderzijds de aanjager van een verandering die ook adviseert op (potentiële) risico's.

De impact die een business controller heeft op een organisatie en haar management wordt in belangrijke mate bepaald door het inzetten van competenties. De business controllers binnen de dienst Finance hebben aangegeven welke zij de belangrijkste competenties vinden.

De gekozen competenties zijn op de horizontale as beoordeeld in de relatie met harde versus zachte typen control. Daarbij is op de verticale as weergegeven de mate waarin de competentie 'onderscheidend' is.

In de figuur hiernaast zijn de competenties die de business controller kenmerkt weergegeven. De belangrijkste zijn; analytisch vermogen, samenwerken en klantbetrokkenheid.

De sturing op de gewenste ontwikkeling van business control en de business



controller krijgt vorm door aandacht bij werving, intercollegiale coaching, visievorming in werkoverleg en voorbeelden uit de externe praktijk. Andere handvatten zijn de gedragsindicatoren bij deze competenties, de vereiste vaardigheden en de in dit document genoemde voorbeelden van acties door de business controller.

INLEIDING

Communicatie

Dit professioneel statuut is primair bedoeld voor de business controller in functie. Daarom is de communicatie in eerste instantie gericht op deze doelgroep om ervoor te zorgen dat iedereen zich hierin kan vinden en vooral ook naar kan richten. Het ontstaan van dit professioneel statuut komt voort uit het ontbreken van een voldoende verwachting van de dienstverlening van Finance en daarbinnen van de business controller als professional.

Om de verwachtingen over de functie en het werk van de business controller naar de klant van de business controller duidelijker te maken wordt dit professioneel statuut in verkorte vorm (samenvatting) en uitgebreide vorm op de website van Finance geplaatst. Aanvullend wordt via een separate mailing aan alle klanten van de business controller de samenvatting aangeboden.

Werking

Dit professionele statuut is tot stand gekomen binnen de kring van het team Financial Business Support van de dienst Finance. De hierin verenigde business controllers hebben zich gebogen over de relevantie van hun werk, het vakgebied en de benodigde competenties en vaardigheden. Dit betekent dat deze groep functiehouders binnen FBS zich committeert aan dit professioneel statuut en zich daarop **laat aanspreken**.

Dit document is vastgesteld in de reguliere vergadering van 21 mei 2019 door de groep business controllers van FBS waarmee zij dit statuut onderschrijven.

Om het document dynamisch te houden wordt een beheerder aangesteld van dit statuut. Ook wordt op logische momenten in het functioneren van business control dit statuut als leidraad genomen, te denken valt aan:

- Functionerings-, en beoordelingsgesprekken
- Vacatureteksten
- Feedback processen
- Klachten

CONTEXT

Binnen de UT is de functie van business controller nieuw, deze komt voort uit het plan doorontwikkeling Finance. Binnen de dienst is er een team Financial Business Support opgezet waarin business controllers zijn gepositioneerd die zich primair richten op de diensten van de UT. Dit team bestaat uit een aantal medewerkers dat binnen Finance andere taken had en uit nieuw geworven medewerkers.

De diensten hadden voorheen het meeste contact met een 'toegewijde' administrateur die als accounthouder voor de dienst met name operationele, administratieve en financiële zaken voor hen hielp organiseren.

In de 2^e helft 2018 is, gestuurd door het plan doorontwikkeling Finance, een andere samenstelling van het team 'accounthouders' ontstaan. Binnen Finance worden de taken van de finance processen anders geordend (wie doet wat) en meer uniform (lean) georganiseerd. Het jaar 2019 is het jaar waarin de nieuwe ordening binnen Finance en de uitwerking naar de klant (processen) vorm en inhoud moet krijgen.

Probleemdefinitie

Binnen Finance is een nieuw team aan het werk waarbij de taakgebieden, competenties en procesverantwoordelijkheden nog niet voor iedereen duidelijk zijn. Het plan voor deze functie (professional) is nog in ontwikkeling en er zijn (nog) te weinig best practices (bekend). Als gevolg van deze ontwikkelingen is het voor de klant ook onduidelijk wat hij van Finance en van de business controller mag verwachten.

Samengevat is er geen afgestemde verwachting van de dienstverlening van Finance en daarbinnen van de business controller als professional.

Door een professioneel statuut op te stellen, voor deze nieuwe functie binnen Finance, streven wij na dat duidelijkheid ontstaat wat de klant mag en kan verwachten van deze professional.

ROOT-CAUSE

Waarom is er geen afgestemde verwachting van de dienstverlening van de business controller? Daar is niet één oorzaak voor aan te wijzen. Wij denken dat de volgende oorzaken hieraan ten grondslag liggen:

- Geen eenduidige opvatting over de professional.
- Nieuwe functie.
- Geen positie, gezicht of voorbeeld.
- Verschil in persoonlijke kwaliteiten¹.
- Gebrek aan afstemming tussen finance en de diensten.
- Geen uniformiteit.
- Ontbreken visie.
- Geen urgentie voor uniformiteit.

De gevolgen van bovenstaande oorzaken zijn te vinden in de bestaande praktijk vanaf medio augustus 2018. Samengevat zijn dit de belangrijkste:

- Onduidelijk wat men van de professional kan verwachten.
- Irritaties over verschillen in de uitvoering.
- Ondersteuning hangt af van individuele wensen (BC en klant).
- Kans op inefficiëntie groot (locale optimalisatie).
- Veel verschillende werkwijzen.
- Leervermogen laag.

DEFINITIES

Het domein business control is populair, de term komt veel voor in de media en vacatureteksten. Elk zichzelf respecterende organisatie van enige omvang is op zoek naar een business controller. Controlling wordt hier bedoeld in de zin van 'beheersing'. Daarbij kan de kern van de business het beste worden beheerst door de manager die verantwoordelijk is voor die business. In grotere organisaties is hier een specialisatie ontstaan in de vorm van een functie: business controller. Met de komst van de functie business controller ontstaat een relatie tussen de primair verantwoordelijke voor de business, de manager in de 1^e lijn en de business controller als verbijzonderde functie in de ondersteuning.

Binnen een onderwijs-, en onderzoeksorganisatie is de business 'het onderwijs, het onderzoek en valorisatie'. Dit zijn de primaire business domeinen waar de beheersing op moet zijn gericht. Voor de diensten geldt dat zij ondersteunend en dienstbaar zijn aan de doelen en strategie van de UT organisatie en de primaire business domeinen.

In dit professioneel statuut wordt met business control en business controller bedoeld: **Business control is het stelsel van maatregelen dat het hele bedrijf heeft genomen om het bedrijf op koers te laten varen binnen de kaders van de gekozen risk-appetite. De business controller is hierbij de navigator.**²

¹ In bijlage 1 is een SWOT opgenomen als weergave van een analyse van alle teamleden FBS

² Gedefinieerd in een teammeeting op 21-11-2018 als samenvatting van 'audio-fragmenten'.

KERNWAARDEN EN COMPETENTIES

Kernwaarden

Vanuit het plan doorontwikkeling Finance zijn drie kernwaarden bepaald die gelden voor alle Finance medewerkers. Dit zijn:

- Toegankelijk
- Transparant
- Klantgericht

In dit professioneel statuut worden deze drie kernwaarden als de basis beschouwd. In dit statuut zijn de competenties gespecificeerd die nodig zijn bij de invulling en voor de functie van business control. Bij het definiëren van competenties is gebruik gemaakt van het competentie-instrument VSNU.

De business controller richt zich in de UT als onderwijs-, en onderzoeksorganisatie op het ondersteunen van de manager bij het realiseren van de doelen binnen het aandachtsgebied van de manager (zie bijlage 2; AO/IC). Hierbij is hij in deze functie enerzijds de kritische sparringpartner en anderzijds de aanjager van een verandering die ook adviseert op (potentiële) risico's.

De impact die een business controller heeft op een organisatie en haar management wordt in belangrijke mate bepaald door het inzetten van competenties. De business controllers binnen de dienst Finance hebben met onderstaande score³ aangegeven welke competenties zij het belangrijkste vinden.

De gekozen competenties zijn op de horizontale as beoordeeld in de relatie met harde versus zachte typen control. Daarbij is op de verticale as de mate van het 'onderscheidend' zijn, voor de business controller, van deze competenties weergegeven.

Harde en zachte type control

Bij het op koers houden van de organisatie worden beheersinstrumenten ingezet met als doel 'het richting geven aan de organisatie en haar processen en systemen'. Doel hierbij is om het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden. Daarbij zijn harde type control maatregelen nodig die gewenst en ongewenst gedrag direct of indirect afdwingen. Denk bij harde control maatregelen aan processen en procedures, standaardisatie van werkzaamheden en managementrapportages.

Zachte control maatregelen zijn beheersinstrumenten die invloed hebben op de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers. Bij zachte controls ligt de nadruk op het creëren van een motiverende en stimulerende omgeving in de veronderstelling dat daarmee de persoonlijke doelstellingen in het verlengde van de organisatiedoelstellingen komen te liggen en de werknemer daarmee altijd handelt in belang van de organisatie. Denk daarbij aan elementen van de besturingsfilosofie, leiderschap en personele controls⁴.

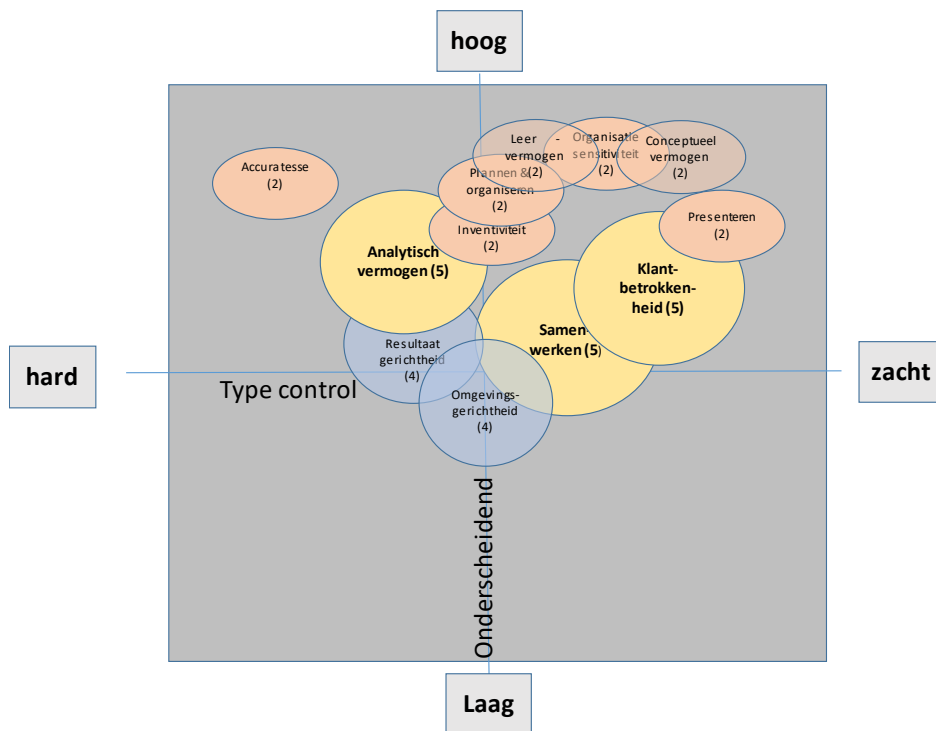
Op de verticale as is gevraagd om de gekozen competenties te 'scoren' in de mate waarin deze voor de business controller onderscheidend zijn. Tegenover onderscheidende competenties staan 'hygiëne' competenties. Hygiëne competenties zijn wel belangrijk en vormen een 'basis' maar zijn niet onderscheidend voor de functie van een succesvolle business controller.

Vanuit dit instrument is door middel van een inhoudelijke discussie met de business controllers van de diensten het volgende beeld ontstaan:

³ Door middel van een score op een schaal van 1 tot 10 en door ieder maximaal 6 competenties te kiezen.

⁴ Personele controls hebben een focus op de karakteristieken van de medewerkers. Hiermee worden drie doelen gediend: het verduidelijken van verwachtingen; het voorzien in de benodigde kwaliteit (ervaring en intelligentie) en middelen (informatie en tijd); het stimuleren van zelfcontrole. De drie belangrijkste methoden om personele controls te implementeren zijn: het selecteren en plaatsen van medewerkers; training en functieontwerp; het voorzien in de benodigde middelen. Uit Merchant en Van der Stede (2007).

Figuur: Competenties van een business controller



Toelichting op de uitkomsten:

De competenties analytisch vermogen, samenwerken en klantbetrokkenheid zijn het meest gekozen (door 5 van de 8 business controllers). Daarnaast zijn resultaatgericht en omgevingsgericht gekozen (4 van de 8). Tot slot zijn er 7 competenties die door 2 van de 8 respondenten zijn gekozen.

De volgende gedragsindicatoren zijn hierbij dominant van toepassing (gebaseerd op de top 3 competenties):

Samenwerken

- Deelt informatie en ervaringen met anderen.
- Biedt hulp aan wanneer collega's daar behoefte aan hebben.
- Levert bijdragen, ideeën of voorstellen gericht op groepsresultaten.
- Reageert actief en op constructieve wijze op ideeën van anderen.
- Past zich aan de groep aan als het erom gaat tot een gezamenlijk resultaat te komen.
- Overbrugt tegenstellingen en verschillende zienswijzen tussen personen.

Analytisch vermogen

- Maakt in informatie onderscheid tussen hoofd- en bijzaken.
- Ontleedt een vraagstuk of probleemsituatie tot de kern.
- Controleert vanuit meerdere invalshoeken of een geconstateerd probleem ook daadwerkelijk het echte probleem is.
- Beschrijft de interne samenhang tussen onderdelen van een probleem of vraagstuk.
- Stelt gerichte vragen om de mogelijke oorzaken te achterhalen van een complex vraagstuk.
- Geeft duidelijk de gevolgen van een bepaalde keuze aan.

Klantbetrokkenheid

- Stelt zich dienstverlenend op.
- Biedt ongevraagd extra service.
- Vraagt door tot een compleet beeld ontstaat van de wensen van de klant.
- Komt met voorstellen die inspelen op de belangen van of ontwikkelingen bij de klant (levert maatwerk).

- Vertaalt mogelijkheden van producten of diensten in voordelen voor de klant.
- Gaat na of aan de wensen van de klant is voldaan.
- Vereiste vaardigheden en verantwoordelijkheden

In vacatureteksten, in de werving voor de functie van business controller worden de volgende zaken benoemd;

- Je hebt minimaal een afgeronde HBO/ WO opleiding in de richting van bedrijfseconomie of accountancy (bij voorkeur een registertitel) en beschikt minimaal vijf jaar over relevante werkervaring op het gebied van (business) control;
- De business controller streeft naar strategisch business partnership met één of meerdere managers binnen de Universiteit, dit betekent een verantwoordelijke positie in een dynamische, sterk veranderende omgeving;
- De business controller moet minimaal in staat zijn om in te spelen op veranderingen om vervolgens het management (lees: directie) op zowel strategisch als tactisch niveau te adviseren;
- Voert de business controller de regie over het opstellen van betrouwbare managementinformatie;
- Levert hij een bijdrage aan de planning & control cyclus;
- Heeft hij vaardigheid en plezier in het projectmatig werken.

De business controller is adviesvaardig en heeft gevoel voor bestuurlijke verhoudingen, maar is ook kritisch en assertief. Andere vaardigheden die worden genoemd zijn het initiëren van projecten, enthousiasme, gedrevenheid en communicatieve skills. Uiteraard beheerst de business controller de Nederlandse en Engelse taal zowel mondeling als schriftelijk.

Onder de verantwoordelijkheden van de business controller, voor zijn organisatieonderdeel, vallen;

- Het signaleren van trends en ontwikkelingen in de markt en op basis hiervan komen tot voorspellingen (forecasts) en aanbevelingen;
- Coördineren en ondersteunen bij het opstellen van de meerjarenplanning en begroting;
- Vertalen van strategische doelstellingen in heldere KPI's;
- Opstellen van betrouwbare operationele en financiële rapportages (bijvoorbeeld businesscases, managementrapportages, (meerjaren)planningen, kostprijsberekeningen en projectcontrol);
- Het identificeren en beoordelen van onzekerheden alsmede het monitoren daarvan;
- Initiëren van verbeteringsprocessen, onder meer wat betreft planning en budgettering, bestuurlijke informatievoorziening en datamanagement;
- Op uitnodiging adviserende rol in het MT/DT;
- Het gevraagd en ongevraagd adviseren van het management bij bedrijfseconomische vraagstukken, risico's en kansen.

Voorbeelden acties

In voorgaande paragrafen zijn zaken als contextuele omgeving, definities, competenties en vaardigheden uitgeschreven. Op basis daarvan is een verwachting gewekt waaraan de business controller binnen de UT herkend kan worden. In onderstaande niet limitatieve opsomming zijn voorbeeld acties en gedrag weergegeven om de herkenbaarheid te vergroten en tastbaar te maken:

De business controller geeft er blijk van dat hij de externe omgeving, voor het aandachtgebied dat hij ondersteunt, kent en adviseert daarover via:

- Het bestuderen van externe benchmarks.
- Doornemen van jaarverslagen andere instellingen/concurrentie of relevante organisaties.
- Bezoeken van seminars en beurzen.
- Screenen en delen van nieuws uit de media en vakbladen.
- Etc.

De business controller voert de regie op betrouwbare managementinformatie:

- Neemt kennis van de relevante plannen van de organisatie en de onderdelen.
- Vraagt naar definities, legt koppeling met strategische doelen en helpt de doelen meetbaar te maken (KPI- instrument).
- Adviseert het management over het SMART maken van de gestelde doelen.
- Zorgt dat elke manager zijn begroting kent.

- Zorgt dat de managementrapportage kwalitatief en tijdig wordt opgeleverd.
- Etc.

De business controller levert een bijdrage aan de planning & control cyclus:

- Geeft uitleg over de opzet en werking van de P&C cyclus binnen de eenheid.
- Zorgt dat elke manager op tijd weet wanneer een actie nodig is, planning.
- Stimuleert vooruitkijken en vooruit organiseren door helpen opstellen meerjarenplanningen.
- Zorgt dat op de management agenda kansen en risico's worden besproken.
- Etc.

Dit professioneel statuut wordt onderschreven door de medewerkers van het team Finance Business Support (business controllers).

Marcel Arends
Ineke Booijink
Adrie van Dorst
Remco Veenstra
Ruud Slot
Benno Eeftink
Fikri Aktan
Patrick Kip
Erik van Ginkel

BIJLAGE 2: AO/IC

Resultaat	1 ^e lijn	2 ^e lijn	Uitvoering	3 ^e lijn
	Manager	Finance (business control)	Finance (financial control)	Internal audit / accountant
Opstellen plan (en begroting) Type plannen: Gericht op running business en plan voor verandering/verbetering.	Manager stelt plan (en begroting) gelinkt aan strategie UT op.	Adviseert manager, biedt stramien/format. Toelichting op proces en planning. Helpt kwaliteit plannen te verbeteren.	Verwerkt begroting in financieel systeem tbv rapportage(s) en consolidatie.	
Volledigheid van opbrengsten	Maakt afspraken, legt deze vast en bewaakt actief.	Signaleert en adviseert de manager. <i>NB: adviserer is met gevoel en betekent ook hulp bieden.</i>	Verstuurt factuur, interne doorbelasting en verwerkt de €.	Doet controles via steekproeven, houdt interviews en legt controle verbanden.
Aangaan van verplichtingen	Manager handelt naar zijn mandaat. Document (laten) vastleggen in register.	Geen.	Mogelijk ondersteuning in vastleggen register.	Controle op handelen binnen mandaat.
Verwerken administratieve processen	Aanleveren kwalitatieve inputs dmv documenten, contracten, afspraken.	Adviseren over de juiste administratieve inrichting met kostenplaatsen, projectnummers.	Verwerkt documenten en bescheiden op basis van vastgestelde procedures /mandaat.	Controle dmv steekproeven op juiste gebruik van procedures.