

Whitepaper



Van internal control systemen naar waardemanagement
Een handreiking voor de CFO van de toekomst

Inleiding: van risico naar waarde

Veel financials associëren ‘waarde’ primair met rendement, nettowinst, kasstromen et cetera. Bij integrated reporting gaat het echter ook om vele andere aspecten waar stakeholders waarde aan hechten. Denk bijvoorbeeld aan: innovatie, privacy, veiligheid, rechtmatigheid, duurzaamheid en integriteit. Omdat stakeholders verschillende behoeften en belangen hebben, moeten beslissers voortdurend conflicterende belangen afwegen.

In de praktijk zien we dat interne beheersing vaak wordt vormgegeven door het creëren van een compliance-achtige risicomanagementfunctie. Die afzonderlijke functie houdt zich dan bezig met risicobereidheidsverklaringen, risicoregisters, risicodiagrammen (‘heatmaps’), beheersraamwerken, GRC-applicaties, ‘in control’ verklaringen en dergelijke.

Deze aanpak, waarbij de focus ligt op wat er allemaal mis kan gaan, is achterhaald. De nieuwe visie van waardemanagement is adequater om organisaties toekomstbestendig te houden. Hierbij wordt de omslag gemaakt van het denken in risico’s als mogelijke gebeurtenissen met negatieve gevolgen naar het besef dat je in elke situatie moet kijken naar kansen én bedreigingen.

Op de komende pagina’s beschrijven we de voordelen van de waardemanagement-benadering. Enkele vragen die beantwoord worden:

- Wat is de meerwaarde van de geïntegreerde focus op waardecreatie en -bescherming?
- Wat zijn de vijf bouwstenen voor waardemanagement?
- Welke rol kunnen CFO’s en controllers hierin spelen?



■ Van risicomanagement naar waardemanagement

“Risicomanagement is het geheel van activiteiten en maatregelen, gericht op het beheersen van (zuivere) risico’s waaraan risico-objecten zijn blootgesteld.”

Dat is de definitie die J.H.G. Louwman en H.B.A. Steens in 1994 gaven in hun boek *Risicomanagement - Een beheersingsmodel*. Andere omschrijvingen van het concept hebben dezelfde strekking, waarbij soms nog wordt ingegaan op de verschillende gebieden waarop risicomanagement kan worden toegepast. Denk aan het beheersen van specifieke financiële risico’s of het beheersen van risico’s in het realiseren van grote projecten.

Risicomanagement zoals het traditioneel wordt vormgegeven heeft de nodige nadelen. Ten eerste ligt de focus eenzijdig op het omgaan met bedreigingen. Dat is niet holistisch: als manager moet je steeds kansen benutten én bedreigingen beperken.

Ten tweede wordt conventioneel risicomanagement doorgaans georganiseerd in een aparte functie. Deze stafafdeling inventariseert dan zo veel mogelijk risico’s. Die worden vervolgens gewogen en geprioriteerd. De volgende stap is dat aan deze risico’s acties worden gekoppeld, waarna moet worden gecontroleerd of deze acties gedaan zijn. Op die manier ontstaat er een separaat managementsysteem naast een hele reeks andere: zoals voor kwaliteit, veiligheid, privacy, informatiebeveiliging, business continuity, compliance en ga zo maar door. De praktijk is dat deze benadering leidinggevend niet het gevoel geeft dat zij zo erg worden geholpen om betere beslissingen te nemen. In grotere organisaties kan het gemakkelijk verzanden in bureaucratie.

Ten derde wordt de papieren werkelijkheid al snel belangrijker dan de waarde die een organisatie moet creëren én beschermen voor haar kernstakeholders. De diverse stafafdelingen maken immers allemaal rapportages om aan te tonen dat ze hun werk goed doen. Die documenten moeten ergens op gebaseerd zijn en het zijn de mensen op de werkvloer die de data moeten aanleveren. Dat leidt tot de bekende situatie dat bijvoorbeeld leraren, politieagenten en zorgverleners een disproportioneel groot deel van hun tijd bezig zijn met respectievelijk het leerlingvolgsysteem, de interne verantwoordingen en het cliëntendossier.

Om deze en andere redenen is er een andere benadering nodig. Als de hele organisatie wordt verstikt door regelgeving, verantwoording en controle, is er iets goed mis. Allereerst moet worden geaccepteerd dat het volledig uitsluiten van alle risico’s onmogelijk is. Verder gaat besluitvorming over het afwegen van pro’s én cons. De waardemanagement-benadering denkt niet eenzijdig in gevaren, maar in afwegingen om zoveel mogelijk waarde voor de kernstakeholders te creëren én te beschermen. De stakeholders van moderne organisaties hechten er niet alleen waarde aan dat er winst wordt gemaakt. Andere aspecten die zij waardevol vinden zijn: continuïteit, innovatie, betekenisvolheid, veiligheid, diversiteit, rechtmatigheid, duurzaamheid en integriteit.

Vanuit het perspectief van de relevante kernwaarden van een organisatie ondersteunt waardemanagement de beslissers om betere afwegingen te maken. Hoe dat er in de praktijk uit ziet beschrijven we in de volgende paragraaf.

De 5 kernvragen die elk team zichzelf moet stellen

Bij waardemanagement staan de waardeketens centraal, niet de afzonderlijke afdelingen en functies. Het gaat vooral om de kwaliteit van de samenwerking en dus om de organisatiecultuur. Goed ingericht waardemanagement ondersteunt leidinggevers bij de transitie van dicteren naar voorwaarden scheppen, van controleren naar vertrouwen geven en van afhankelijkheid creëren naar autonomie vergroten.

In concreto wordt de expertise van de verschillende experts binnen een organisatie samengebracht in een geïntegreerde aanpak. Marinus de Pooter,¹ die deze benadering heeft ontwikkeld, geeft aan dat elk managementteam vijf kernvragen moet beantwoorden. Het zijn de bouwstenen voor de praktische analyses die zij kunnen uitvoeren voor hun bedrijfsproces, project, afdeling, vestiging, divisie, keten of voor de hele organisatie.

Bij deze vragen is de dagelijkse activiteit van de medewerkers steeds het vertrekpunt. Zo sluit je aan bij hun belevingswereld, in plaats van opgesteld beleid over je collega's uit te kieperen. Het doel is om overzicht te creëren dat leidt tot het inzicht dat nodig is om te focussen op de belangrijkste verbeteringen. Hiervoor wordt het voor de betrokkenen eenvoudiger om de verbanden, de onderlinge afhankelijkheden en hun eigen bijdrage aan het grote geheel te zien. De volgende vijf kernvragen helpen hen om effectiever om te gaan met kansen én bedreigingen.

Vraag 1: Waarom doen we wat we doen?

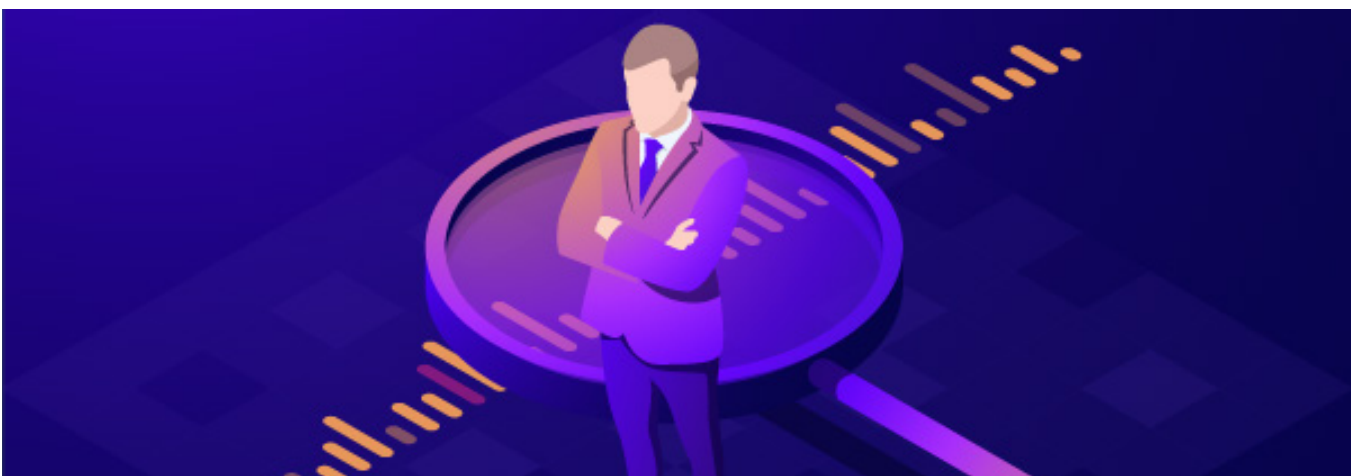
Het succes van elke organisatie wordt bepaald door de mate waarin de kernstakeholders tevreden zijn. Deze belanghebbenden kijken vanuit uiteenlopende perspectieven naar de te leveren prestaties: de waarde die de organisatie creëert en beschermt. Zij zijn bij uitstek geïnteresseerd in de effecten ervan op hun belangen.

Tip! Vertaal de missie, visie en strategie van de organisatie door naar concrete succesfactoren, doelstellingen en indicatoren met duidelijke bandbreedtes voor de aanvaardbare uitkomsten.

Vraag 2: Wat doet ieder van ons?

Elk team heeft baat bij een integraal overzicht van de geclusterde activiteiten waarmee iedereen zich bezighoudt bij het creëren én beschermen van waarde. Het geeft het gemeenschappelijke speelveld weer voor alle betrokkenen, wat hen zal inspireren om na te denken over wat beter kan.

Tip! Maak een overzicht van besturende, primaire en ondersteunende processen op het niveau van transactiestromen en -volumes, gekoppeld aan het applicatielandschap.



Vraag 3: Hoe doen we wat we doen?

Bij hun werkzaamheden moeten de verantwoordelijken afwegingen maken. Om dat goed te laten verlopen, hebben zij kaders en andere spelregels nodig: de afgesproken werkstandaarden en -wijzen. Deze interne afspraken zijn vastgelegd in de reglementen, voorschriften, richtlijnen, procedures, protocollen, werkinstructies enzovoort. In de praktijk worden deze doorvertaald naar specifieke beheersmaatregelen in processen en projecten.

Tip! Een organisatie waarin zaken ter discussie mogen worden gesteld is het meest toekomstbestendig. Omhels de ‘dwarsliggers en friskijkers’ (De Pooter) die de andere kant van het verhaal laten zien.



Vraag 4: Wat kunnen we verbeteren?

Een voortdurend verbeterprogramma maakt het eenvoudiger om te focussen op wat er echt toe doet. “Wat zijn onze beste verbeteringen?” is een veel aansprekendere vraag dan “Wat zijn onze grootste risico’s?” Gevraagd naar de ‘beste verbeteringen’ noemen medewerkers praktijksituaties waarin de bedreigingen te groot zijn of de kansen onvoldoende worden benut.

Het resultaat is een verbetering van de werkwijzen en werkstandaarden. Ook de competenties van de medewerkers kunnen naar een hoger plan worden getild - niet alleen op het gebied van hun vakinhoudelijke kennis en vaardigheden, maar vooral ook wat betreft hun persoonlijke leiderschapskwaliteiten.

Tip! Vertrouw op de professionaliteit van de mensen bij de uitvoering in plaats van elke handeling te protocolleren. Op die manier zet je met z’n allen de schouders onder een gemeenschappelijk doel, wat de medewerkers energie geeft en tot echte verbeterlagen leidt.

Vraag 5: Wie mag dat bepalen?

Bij het inrichten en optimaliseren van de interne organisatie moeten er steeds keuzes worden gemaakt. Wie is én voelt zich in het team verantwoordelijk voor het behalen van welke geformuleerde doelstellingen? En wie mag welke knopen doorhakken?

Tip! Zorg er als managementteam enerzijds voor dat de stafspecialisten de lijnverantwoordelijken scherp houden. Voorkom anderzijds dat deze experts in hun enthousiasme te ver doorschieten.

Door voortdurend gezamenlijk verbeteringen te identificeren, te prioriteren en te realiseren ben je als team beter toegerust om effectief om te gaan met wat er aan kansen én bedreigingen in de komende periode op je afkomt.

Een nieuwe rol voor de CFO

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat waardemanagement erop is gericht om beslissers te helpen om kansen voldoende te benutten én bedreigingen afdoende te beperken bij hun dagelijks werk. Door hun keuzes kunnen ze waarde realiseren, maar ook vernietigen. Zij kunnen dat echter niet alleen.

Veel organisaties kenmerken zich door een scala aan functionele silo's en bijbehorende managementsystemen, zoals account-, asset-, lean-, proces- en verandermanagement. Bij waardemanagement staat samenwerking centraal. Als managementteam ben je vooral gebaat bij het organiseren van de verbinding tussen al die deskundigen.

Deze rol kan toevallen aan de operationeel directeur (COO). Wanneer deze functie niet aanwezig is, kan ook de financieel directeur (CFO) of de controller de regie nemen. Hij of zij heeft namelijk toch al een brede, afdeling-overstijgende rol. Het is dan een kleine stap naar het coördineren van de verschillende specialisten in de organisatie - op gebieden van privacy tot duurzaamheid, van security tot diversiteit.

Hoe kan dit handen en voeten krijgen? Doordat de CFO zichzelf opwerpt als regisseur van de interne organisatie. Hij of zij zorgt ervoor dat de regie over de bedrijfsprocessen of ketens duidelijk belegd is. Vervolgens coördineert hij of zij dat (interne en externe) experts hun kennis en ervaring inzetten

om de verantwoordelijke (keten)managers te helpen bij het nemen van evenwichtige beslissingen. Die managers moeten immers steeds keuzes maken bij het inrichten, uitvoeren, evalueren en verbeteren van hun processen en projecten. Kortom, bij hun reguliere PDCA-cyclus.

Een voorbeeld. Een afdeling van een bank wil een platform opzetten waarmee zij de handel in cryptovaluta mogelijk wil maken. In samenspraak met de verantwoordelijke manager zorgt de CFO ervoor dat de projectleider ondersteund wordt door onder meer de volgende collega's:

- slimme IT'ers die weten hoe dit technisch vormgegeven kan worden;
- knappe koppen van Marketing die meedenken over het in de markt zetten van het platform;
- juristen die kunnen vertellen of de voorwaarden die gehanteerd worden deugdelijk zijn;
- privacy-specialisten die aangeven welke persoonsgegevens er mogen worden vastgelegd;
- CDD-analisten die kijken of aan de compliance-vereisten op het gebied van witwassen wordt voldaan;
- controllers die helpen met de businesscase en bewaken dat er voldoende budget is.



De manager die verantwoordelijk is voor dit initiatief heeft altijd te maken met potentieel niet- gelijksporende belangen. Actieve betrokkenheid van de deskundigen draagt dan bij aan evenwichtige besluitvorming. Uiteraard moeten er nog steeds keuzes worden gemaakt. Hoe weeg je als manager bijvoorbeeld de compliance-bezwaren van de CDD-analist af tegen het commerciële enthousiasme van de marketeer?

Voor die afweging zijn de kernwaarden van de organisatie cruciaal. Die bepalen welk belang dominant is. Is duurzaamheid belangrijker of bijvoorbeeld innovatiekracht of rendement voor de aandeelhouders? Als regisseur moet de CFO borgen dat de verantwoordelijke manager zijn of haar afwegingen maakt op basis van de afgesproken kernwaarden.

Deze rol maakt de functie van CFO relevanter dan ooit. Nu zien we nog veel financieel directeuren die zich beperken tot financiering, budgettering en de financiële administratie. Door de waan van de dag kunnen hun activiteiten ook erg ad hoc zijn, waardoor er weinig gelegenheid overblijft voor reflectie op de lange termijn. De CFO van de toekomst is iemand die niet alleen de business runt, maar deze ook mede vorm geeft - door overzicht te creëren, inzicht te verschaffen en focus aan te brengen. Door tijdig te anticiperen op bedreigingen én kansen blijf je als organisatie toekomstbestendig.



Meer weten of ondersteuning nodig?

Elk (management)team komt voor uitdagingen te staan. Denk bijvoorbeeld aan een schreeuwend gebrek aan vakmensen, technologische disrupties, onverwachte acties van concurrenten, ongeplande stilstand, interne verzuiling, problemen met toezichthouders en de waan van de dag. Om de verwachtingen van jouw kernstakeholders te managen moet je als team kansen voldoende benutten én bedreigingen afdoende beperken. Als je daar goed in bent, kun je samen blijvend waarde creëren én beschermen voor je kernstakeholders.

Als je inmiddels bent overtuigd van de kansen die waardemanagement voor jouw organisatie biedt, is het wellicht tijd de volgende stap te nemen. Met behulp van de voorgaande pagina's zet jij jouw eerste stappen. Heb je toch nog hulp nodig, dan biedt BAS Consultancy ondersteuning.

Heb je bijvoorbeeld advies nodig bij het ontwikkelen van een visie op waardemanagement of het implementeren van een nieuwe werkwijze? Onze waardemanagement-specialisten denken graag met je mee!

Masterclass: Van internal control systemen naar waardemanagement

Je kunt jouw kennis ook verdiepen tijdens de (online) masterclass 'Van internal control systemen naar waardemanagement'. Daarin legt Marinus de Pooter uit hoe je dit op een geïntegreerde manier kunt doen. Hij gaat nader in op de vraag waarom de traditionele benadering met afzonderlijke managementsystemen in de praktijk maar beperkt werkt. Uiteraard geeft Marinus ook concrete tips en inspirerende voorbeelden die laten zien hoe het wél moet.

Deze masterclass wordt aangeboden door Creating Insights, het opleidingsinstituut van BAS Consultancy. De medewerkers van Creating Insights staan je graag te woord over de mogelijkheden.

**Creating
Insights** | 070-3122089
opleiding@ciu.nl
www.ciu.nl



Over de docent

Marinus de Pooter heeft ruime internationale management-, advies- en trainingservaring op het gebied van governance, risk management, compliance, internal control, internal audit en finance.

BAS Consultancy
Nassauplein 25
2585 EC Den Haag
www.basconsultancy.nl
info@basconsultancy.nl
070 - 312 20 80



Bronvermelding:

1. De Pooters publicaties zijn te vinden via zijn website, onder: <http://waardemanagement.nu/Marinus-de-Pooter/publicaties/>.