

PO VO BVE

DE ROL EN FUNCTIE VAN DE BUSINESS CONTROLLER



Realiseren doelstellingen organisatie

Besturen willen niet alleen meer weten of men financieel in control is, maar ook of de middelen zo ingezet worden dat de doelstellingen van de organisatie zo goed mogelijk gerealiseerd worden. De rol van de financial controller wordt hierdoor breder en ontwikkelt zich steeds meer richting de functie van business controller.

DOOR FRANK MILLAART

Onderwijsorganisaties doorlopen vier fasen van financieel management:

- Fase 1: de financiële registratie staat centraal (administratie).
- Fase 2: de financiële beheersing op jaarbasis staat centraal (één-jarig financial control).
- Fase 3: de meerjarige financiële beheersing staat centraal (meer-jarig financial control).
- Fase 4: de realisatie van de organisatiedoelstellingen staat centraal (management control).

De ontwikkeling van een financial controller naar een business controller is voor veel organisaties een volgende stap in hun ontwikkeling, passend bij de overgang van de gehele organisatie van fase drie van financieel management naar fase vier. Allereerst is het van belang de verschillen tussen een financial controller en business controller duidelijk in kaart te brengen. Hiermee is de plaats en rol van de business controller binnen de organisatie beter te duiden.

De financial controller werkt en redeneert vanuit het financiële domein, en heeft daarbij als belangrijkste taken:

- Het interpreteren en bewerken van financiële gegevens tot informatie in managementrapportages (daarbij tevens inzicht gevend in de prognose voor de komende periode en de achtergronden van geconstateerde verschillen ten opzichte van de begroting).
- Het opstellen van de financiële planning en control cyclus.
- Het (zorgen voor) het tot stand komen van de begroting en het jaarverslag.
- Het borgen van de juiste, tijdige en volledige vastlegging van de financiële gegevens.
- Het gevraagd en ongevraagd adviezen uitbrengen op het gebied van financiën.
- Actief adviseren over inrichtingsvraagstukken binnen de financiële administratie. (bijvoorbeeld op het gebied van projecten of nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatie).

Door de sterke financiële inslag van de financial controller blijft er binnen een instelling stelselmatig een belangrijke taak onuitgevoerd. De koppeling tussen beleid en financiën en ook de koppeling tussen personeel en financiën is regelmatig niet tot beperkt ontwikkeld. Aangezien de beschikbare middelen steeds schaarser worden en de verwachtingen die de omgeving heeft van een instelling steeds hoger worden, wordt naast de vraag of wordt uitgekomen met de middelen ook de vraag of het maximale wordt bereikt met de beschikbare middelen steeds belangrijker. De business controller dient hierin een verbindende rol te spelen.

DE TAKEN VAN DE BUSINESS CONTROLLER

De taken van de business controller zijn naast de eerder genoemde taken van de financial controller dan ook:

- Legt koppelingen tussen de financiële gegevens en de operationele gegevens. Dit zowel in de begroting als in de managementrapportages en het jaarverslag.
- Maakt brede analyses op basis van de verschillende deelrapportages (financiën, personeel en onderwijs) en stelt hierover managementrapportages op.
- Legt verbanden tussen het strategisch beleidsplan en schoolplannen enerzijds en begrotingen en realisaties anderzijds.
- Maakt de brede effecten van (voorgenomen) beslissingen zichtbaar en adviseert hierover richting bestuur, zo nodig in de vorm van businesscases
- Is verantwoordelijk voor de totale planning en control cyclus van de organisatie, en optimaliseert waar mogelijk de processen.
- Is verantwoordelijk voor de gehele administratieve organisatie en interne controle inclusief de implementatie van wet- en regelgeving daarin.
- Vervult een trekkersrol in het tot stand komen van risicoanalyses en risicobeheersing.
- Bewaakt de compliance (het voldoen aan wet- en regelgeving en het voldoen aan interne regels)

De kern van de functie van business controller is dus om zorg te dragen dat de organisatie de door hen zelf en/of van buitenaf gestelde doelen realiseert en daartoe doelmatig en efficiënt opereert. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de invloed van externe factoren naast de interne processen. Gezien de omvang van veel organisaties zal de functie van financial controller of business controller, niet fulltime ingevuld

kunnen worden. Daarom zal gebruik worden gemaakt van een parttime controller (al dan niet in loondienst) of (hoewel minder wenselijk) naar een combinatie van functies.

PLAATS BINNEN DE ORGANISATIE

De business controller dient zijn werk onafhankelijk te kunnen doen. Met name om de rol van ongevraagd adviseur (*critical friend*) goed in te kunnen vullen, dient de plaats van de business controller binnen de organisatie goed bepaald te worden. Hierbij komen twee constructies voor. De business controller wordt rechtstreeks onder de Raad van Toezicht geplaatst, of de business controller valt onder het College van Bestuur.

De kern van de functie van business controller is zorg te dragen dat de organisatie gestelde doelen realiseert en daartoe doelmatig en efficiënt opereert

Onder de Raad van Toezicht

De business controller heeft als taak om de Raad van Toezicht zekerheid te geven dat de door het College van Bestuur beschikbaar gestelde informatie juist en volledig is. Daarnaast heeft de business controller de mogelijkheid om buiten het College van Bestuur om de Raad van Toezicht van informatie te voorzien. Om deze onafhankelijke positie te waarborgen wordt in een aantal gevallen gekozen om de business controller rechtstreeks onder de Raad van Toezicht te plaatsen.

Onder het College van bestuur

De business controller dient ook de steun en toeverlaat van het College van Bestuur te zijn. Zoals in de taken van de business controller is omschreven, draagt de business controller zorg voor goede (juiste, volledige en tijdige) begrotingen, managementrapportages en jaarverslag, op basis waarvan het College van Bestuur de organisatie kan besturen en beleid kan ontwikkelen. Daarnaast heeft de business controller de taak de directeur-bestuurder te wijzen op mogelijke risico's die de organisatie loopt.

Zeker in de dagelijkse werkzaamheden zal de relatie tussen de business controller en het College van Bestuur een belangrijker uitgangspunt zijn dan de relatie tussen de business controller en de Raad van Toezicht. Daarom, en tevens uit praktische overwegingen, wordt de business controller meestal rechtstreeks onder het College van Bestuur geplaatst.

ROL BINNEN DE ORGANISATIE

Over de rol van de business controller ten opzichte van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur is reeds eerder het een en ander opgemerkt. De business controller heeft echter ook met andere functionarissen veelvuldig contact.

Rapportages gaan over alle beleidsterreinen. De business controller haalt daarvoor de benodigde informatie bij de verantwoordelijken op, beoordeelt deze op juistheid, interpreteert deze en neemt deze in de rapportage op. Daarbij geeft hij inzicht in waar de organisatie zich bevindt (ten opzichte van de gestelde doelen) en welke maatregelen er eventueel getroffen moeten worden om op koers te blijven.

De business controller is zowel betrokken bij het tot stand komen van de begroting als het formatieplan. Bij beide werkzaamheden heeft de business controller contact met de school (directeuren, rectoren). De controller beoordeelt naast de technisch inhoudelijke kant van de begroting en het formatieplan met name of begroting en formatieplan bijdragen aan het verwezenlijken van de doelstellingen. Hij rapporteert hierover aan het College van Bestuur. Zo nodig adviseert de business controller het schoolmanagement. Hij stuurt hen uiteraard niet hiërarchisch aan! Het schoolmanagement heeft de vrijheid het advies naast zich neer te leggen.

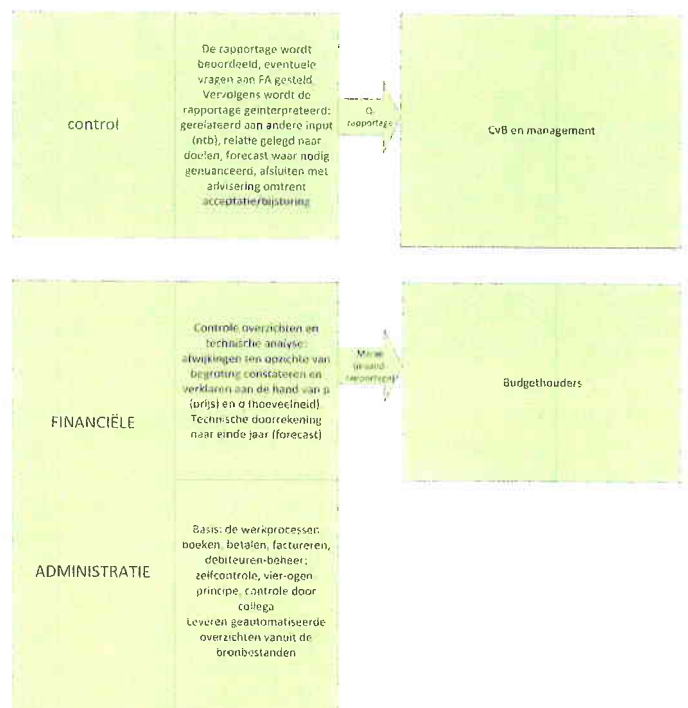
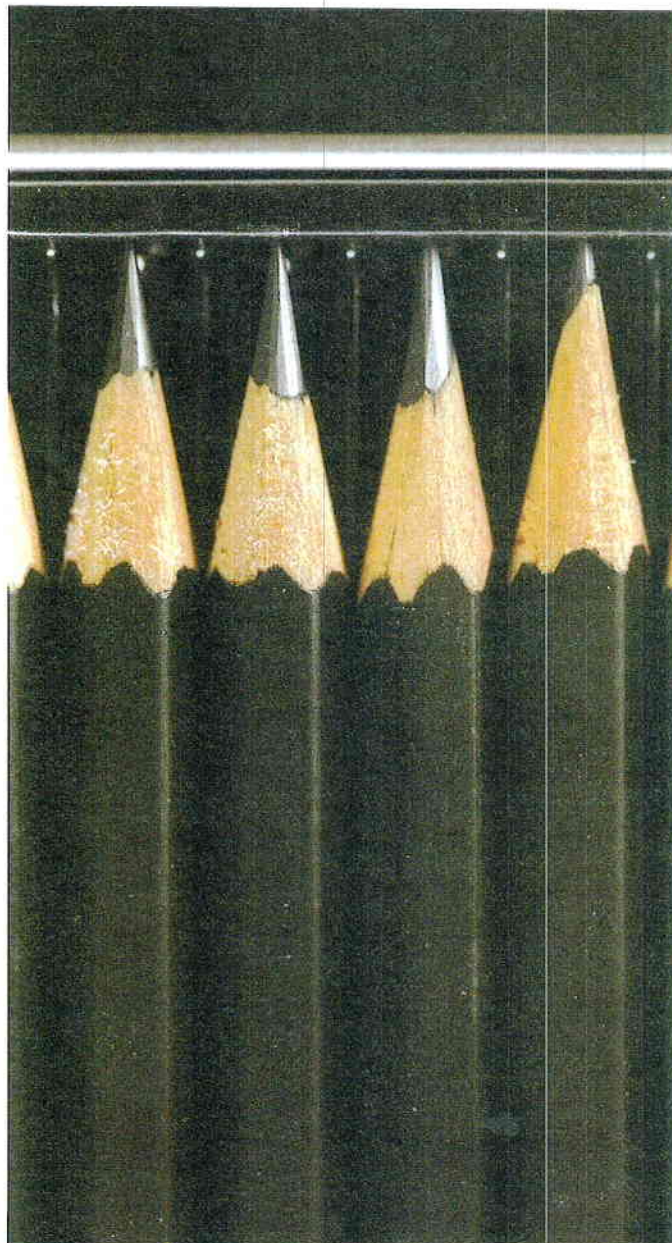
Ook op het gebied van rapportage en verantwoording heeft de business controller contact met het schoolmanagement De

directeuren/rectoren zijn verantwoording verschuldigd aan het College van Bestuur. De business controller verwerkt enerzijds de gegevens die hij ontvangt van het schoolmanagement in de uiteindelijke managementrapportage en geeft anderzijds advies aan het College van Bestuur over de rapportage van de directeuren/rectoren. Hierbij gaat het enerzijds om de betrouwbaarheid van de gegevens en anderzijds om inzicht te verschaffen in hoeverre de bereikte resultaten bijdragen aan het behalen van de gedefinieerde doelstellingen.

TAAKVERDELING

De rollen- en taakverdeling tussen de financiële-, personele administratie en de business controller is van groot belang. Met name in deze taakverdeling ontstaan grijze gebieden die tot onvolkomenheden, fouten, of op zijn minst tot ergernissen leiden.

In onderstaande afbeelding zijn de verhoudingen weergegeven.



Als de onderlinge verhoudingen goed doordacht en goed geïmplementeerd zijn, kan de organisatie maximaal profiteren van de business controller.

FRANK MILLAART IS SENIOR ADVISEUR/CONTROLLER BIJ INFINITE FINANCIËEL B.V. INFINITE FINANCIËEL IS GESPECIALISEERD IN HET ADVISEREN OVER FINANCIËLE EN BEDRIJFSVOERINGVRAAGSTUKKEN IN HET ONDERWIJS; WWW.INFINITEBV.NL