

AAN DE SLAG MET DYNAMIC CONTROL...

In het boek Dynamic Controlling van Nederlander Fred Conijn wordt een lans gebroken voor meer digitalisering binnen het vak van controlling, de toepassing van Analytics en het opdrijven van de snelheid van besluitvorming. Kan deze nieuwe aanpak van controlling organisaties en hun controllers wapenen tegen de veranderingen die ons te wachten staan? Is dynamiek wel te verzoenen met being in control?



DRIES VAN NIEUWENHUYSE ONDERZOEKER FACT-BASED DECISION-MAKING, HOAGENT



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Hoe controllers zich kunnen **wapenen tegen de veranderingen** die hen te wachten staan
- Hoe **dynamiek verzoenen met controle**

#Skills #Controlling #Digitalisering

CONTROLLING...

Dat het métier van controller bij onze noorderburen al verder staat dan bij ons, is wellicht voor niemand een geheim. Dankzij behoorlijk wat mature en grote ondernemingen kregen talrijke, goed-onderbouwde methodieken vorm en werden op vrij grote schaal geadopteerd door de bedrijfswereld. In het boek wordt dan ook in drie hoofdstukken ruim aandacht besteed aan Bedrijfs Activiteiten Modellen (BAM), Performance en Risico Modellen en Corporate Governance. Het BAM gaat heel ver in de ontrafeling van processtappen binnen de onderneming, in die mate dat deze stappen zelfs gemapt worden op de Chart of Accounts tot op het gewenste niveau van detail. Het Performance en Risico Management Model gaat daaropvolgend gedetailleerd het Controllings- en Governance proces ontrafelen, beschrijven, kanaliseren en beheersen. Het sluitstuk wordt gevormd

door de Administratie voor Regelgeving en Besturing, zoals governance in Nederland wordt genoemd, die technische richtlijnen en strikte spelregels meegeeft qua kostenallocatie. De rigoureuze onderbouw van deze behandelde thema's is de aanschaf van dit boek al meer dan waard.

...VERSUS IT

Drie hoofdstukken wapenen controllers bij het informatieaspect van controlling dat aan belang wint. Zo komen Informatiestructuur, Data Management, Dashboarding en Analytics aan bod en helpen de informatiebehoefte, organisatie en data exploitatie/visualisatie te optimaliseren in samenwerking met de IT-afdeling. Tot zover veel rigoureuze methodes en weinig dynamiek, in tegenstelling tot wat de hoofdtitel van het boek zou laten vermoeden. Qua Analytics blijft het boek wat oppervlakkig, zonder concrete voorbeelden. Men zou kunnen Machine Learning concreet toepassen op het controllingberoep in plaats van het gewoon te vermelden dat het toepasbaar is zonder verdere toelichting. Dit geeft enkel het idee dat controlling zou kunnen gebruik maken van heel wat data analyse en visualisatie, niet dat dit reeds zo is. Dit laat vermoeden dat Nederland dan toch nog minder ver staat in de toepassing van Analytics dan aanvankelijk gedacht.

RIGOUREUZE METHODIEKEN...

De eerste en de laatste twee hoofdstukken illustreren mooi de spreidstand waarin ons vak zich bevindt tussen structuur enerzijds en dynamiek anderzijds, ongetwijfeld ook in Nederland een tweesnijdend zwaard. Hoe om te gaan met structuren die neigen naar meer gebetonneerde regels en procedures als men een meer dynamische benadering wil nastreven? Dit wringt en dit spanningsveld is dan ook doorheen het boek zelf herkenbaar. Zouden onze noorderburen hier ook nog op zoek zijn naar een werkbaar compromis voor de toekomst? Het gebrek aan diepgang bij de analytische voorbeelden illustreert misschien dat ze daar ook nog in de ontdekkingsfase zitten van concrete toepassingsmogelijkheden.

...VERSUS AGILE WERKWIJZEN

Dat een veel dynamischer benadering cruciaal wordt, blijkt duidelijk uit de verwachte evolutie van het metier van controlling. Dynamic Control gooit de Plan/Do/Check/Act (PDCA)-aanpak overboord en kiest voor agile controlling via de Observe/Orient/Decide/Act (OODA)-aanpak. Dit vereist een andere wijze van besturing, gericht op wendbaarheid en een groot aanpassingsvermogen al naargelang de omstandigheden die zich voordoen. Agility heeft echter als fundamenteel risico dat



Hoe om te gaan met structuren die neigen naar meer gebetonneerde regels en procedures als men een meer dynamische benadering wil nastreven?

er nog slechts tactisch gestuurd wordt en niet langer strategisch. Teneinde de strategische pedalen niet te verliezen wordt in het laatste hoofdstuk gepleit voor meer slagkracht door verbinding. De strategische kloof dichten door multidisciplinaire samenwerking over verschillende hiërarchische niveaus en verschillende tijdshorizonten heen. Multidisciplinariteit wordt ook bij ons naar voor geschoven als antwoord op de vraag naar meer dynamiek. Dergelij-

ke kruisbestuiving kan er immers voor zorgen dat controlling analytischer en meer agile wordt. Dit zien we stilaan opduiken, ondanks het feit dat het gros van de controllers bij ons nog steeds vooral streeft naar meer “control” en minder frivoliteiten.

DYNAMIC VERSUS ANALYTICS

De hoofdtitel van het boek doet vermoeden dat het over zeer agile werkwijzen zal gaan zoals Beyond Budgeting,

Self-Service Business Intelligence, Real-time Analytics enzomeer. Dit stelt echter wat teleur. De ondertitel Management Accounting met Data Analytics weerspiegelt meer waar het boek echt goed in is. Een gezond evenwicht tussen strikte methodiek en agilere besluitvorming door de toepassing van Analytics met respect voor weldoordachte modellen, structuren en benaderingen. De eerste goede suggesties voor automatische analytische besluitvorming zijn daarbij prikkelend voor wat nog komen zal, zonder overdonderend te zijn. Voor controllers die zoekende zijn naar de rol die ze in de (nabije) toekomst willen en zullen gaan spelen, is dit boek dan ook een aanrader. ◀