

# MANAGEMENT CONTROL

DYNAMISCH BALANCEREN TUSSEN  
BASIS OP ORDE EN INNOVATIE

Maurice Franssen  
Michelle Arets

**Boom** | Management **IMPACT**

## Inhoud

	Voorwoord	8
1	Management control: dynamisch balanceren tussen basis op orde en innovatie <i>Maurice Franssen</i> <i>Michelle Arets</i>	12
2	Management control modellen: het vereenvoudigen van een complexe realiteit <i>Eddy Vaassen</i>	37
3	Sturen op innovatie: van push naar pull <i>Wassili Bertoen</i>	57
	<u>Intermezzo</u> : Je kunt niet langer met het oude denken de nieuwe problemen oplossen	84
4	Data analytics: hoe maak je je organisatie slimmer? <i>Maurice Franssen</i>	87
5	Budgettering en forecasting in planning en control: 'the best way to predict the future is to create it', Abraham Lincoln <i>Patrick Tullemans</i>	103
6	Risicomangement: van waarde behouden naar waarde creëren <i>Frank van Attekum</i>	133
7	Procesmanagement: balanceren tussen mens en IT <i>Jeroen van Os</i>	159
8	Managementinformatie: dashboard of the future: driving value & performance <i>Arian Kaandorp</i>	183
	<u>Intermezzo</u> : Technologische innovatie én innoverende professionals	202
9	Verandermanagement = management: hoe vergroot je het verandervermogen van je organisatie? <i>Ronald Meijers</i>	205

10	Organisatiecultuur; van een gegeven naar beïnvloedbaar en dynamisch: hoe creëer ik een cultuur die mij helpt in plaats van tegenwerkt? <i>Martijn van Rensch</i> <i>Veronique Przybylski</i>	224
11	Leiderschap: leiden met open vizier. Soepel wisselen tussen discussie en dialoog <i>Rens van Loon</i>	251
12	Soft controls als managementinstrument: controle op gedrag, een (on)mogelijke opgave? <i>Ellen den Mulder</i>	269
13	Strategische gedragsverandering in organisaties: kunnen en willen mensen veranderen? <i>Petra Kramer</i>	289
	<u>Intermezzo</u> : Kan innovatie op korte termijn leiden tot rendabele business?	314
14	Financiële transformatie: de financiële functie in beweging <i>Peter Meijer</i>	317
15	IT-transformatie: het beheersen van een heterogeen IT-landschap <i>Andries van Dijk</i>	345
	Over de auteurs	368

## Voorwoord

Als bestuurder van een organisatie, waar de onvoorspelbare spanning tussen voortdurend vernieuwen en de basis op orde hebben van levensbelang is, werd ik bij het lezen van dit boek aangezet om de juiste vragen te stellen aan mijn eigen organisatie en haar context. Ik werd uitgenodigd tot reflectie. Eens beter kijken wat er echt aan de hand is, zowel buiten als binnen. Met de ondertitel 'Dynamisch balanceren tussen basis op orde en innovatie' geven de auteurs aan waar het de komende jaren om draait bij management control. Bestuurders van bedrijven en (semi)publieke organisaties staan voor de uitdaging om tegelijkertijd 'de winkel open te houden' én te zorgen dat hun organisatie voldoende vernieuwt. Het verbinden van korte- met langetermijndoelstellingen is niet nieuw, maar door de exponentieel veranderende context van organisaties kan deze verbinding alleen maar worden gemaakt als voortdurend wordt gezocht naar een nieuw evenwicht. Soms betekent dit faillissement (denk aan Mexx, Free Record Shop, Boer en Croon), soms ongekend succes (Google, Bol.com, Apple). Het vraagt om een andere visie en een andere aanpak van management control. Het nieuwe management control model dat in dit boek wordt gepresenteerd, geeft concrete handvatten om tot een hoger niveau van beheersing te komen. Een niveau waarbij je zowel zorgt voor de 'basis op orde', met efficiënte en effectieve processen in de reguliere bedrijfsvoering, alsmede het innovatiepotentieel van de organisatie stimuleert, faciliteert en ook benut.

Management control van de toekomst is in het nieuwe model gestoeld op een drietal elementen: het analyserend vermogen, het verandervermogen en het transformatievermogen. Een essentieel uitgangspunt in dit gedachtegoed is dat de 'mensch' vooropstaat en ondersteund kan worden door methoden en technieken. In ieder hoofdstuk wordt dan ook de verbinding gelegd tussen de 'harde' en de 'zachte' kant van management control.

Besturen betekent: een integrale afweging maken wat goed is voor je organisatie, de stakeholders, kijkend naar het verleden, het heden en de toekomst. Het krachtige aan het nieuwe model is de integraliteit ervan. Bestaande inzichten uit de diverse vakgebieden die informatie en communicatie als object van studie hebben worden met elkaar verbonden, uiteenlopend van leiderschap en verandermanagement tot inzichten uit procesmanage-

ment en IT-transformatie. De wetenschappelijke basis is goed gelegd, echter de praktische toepasbaarheid staat voorop.

De lezer wordt door dit boek aangezet om de juiste vragen te stellen om het management control model van de eigen organisatie te onderzoeken, daarin te innoveren met als uiteindelijke doel te komen tot innovatie van haar producten en diensten. Ik hoop dat het boek aanzet tot reflectie en u de kans geeft om uw management control systeem toekomstbestendig te maken.

*Prof. dr. Mario van Vliet*

Lid Raad van Bestuur Deloitte

Hoogleraar VU Amsterdam





# H1 | Management control:

## DYNAMISCH BALANCEREN TUSSEN BASIS OP ORDE EN INNOVATIE

*Welk management control systeem past in een organisatie waar je wilt innoveren en daarvoor vanzelfsprekend de basis op orde moet hebben? In dit hoofdstuk staat een nieuwe visie op management control centraal. In onze visie kunnen én moeten diverse management control systemen naast elkaar bestaan: om eenvoudige doelstellingen te beheersen (de basis op orde) en meer gecompliceerde, complexe doelstellingen, zoals innovatie van de organisatie, in goede banen te leiden.*

Innovatie vraagt om ontdekking, verandering, flexibiliteit en creativiteit en is primair gericht op de lange termijn. Door de grote mate van onzekerheid is de output minder voorspelbaar. Innovatie betekent risico's nemen. Je weet vooraf niet wat de uitkomsten zijn, maar je wilt altijd graag iets nieuws neerzetten. En bovenal iets onverwachts. Omdat je daarmee bereikt dat je je concurrentie een stap voor bent.

Als je de basis op orde wilt hebben, wil je niet verrast worden en zou je het liefst de uitkomsten en het gedrag volledig voorspellen en beheersen. De basis op orde vraagt om efficiency, strakke procedures en regels en is veelal gericht op het behalen van kortetermijnresultaten. Output lijkt voorspelbaar door routines en regels. De basis op orde betekent feitelijk het beheersen van de dagelijkse gang van zaken voor de primaire en ondersteunende activiteiten.

De maatschappij, markten en organisaties vernieuwen zichzelf continu. Mensen moeten dus ook veranderen. Een management control systeem dat

---

*Orde is de basis van beheersing.*

*Te veel orde leidt tot inertie, waardoor veranderingen stagneren.*

*Verandering is nodig om te innoveren.*

*Te veel verandering leidt tot wildgroei.*

*De uitdaging is om orde en verandering in een goede onderlinge balans te brengen.*

dient ter ondersteuning van het realiseren van de strategische doelstellingen en vooral om het gedrag van mensen in organisaties in de juiste richting te sturen moet daarom in dezelfde mate flexibiliseren en innoveren om effectief te blijven.

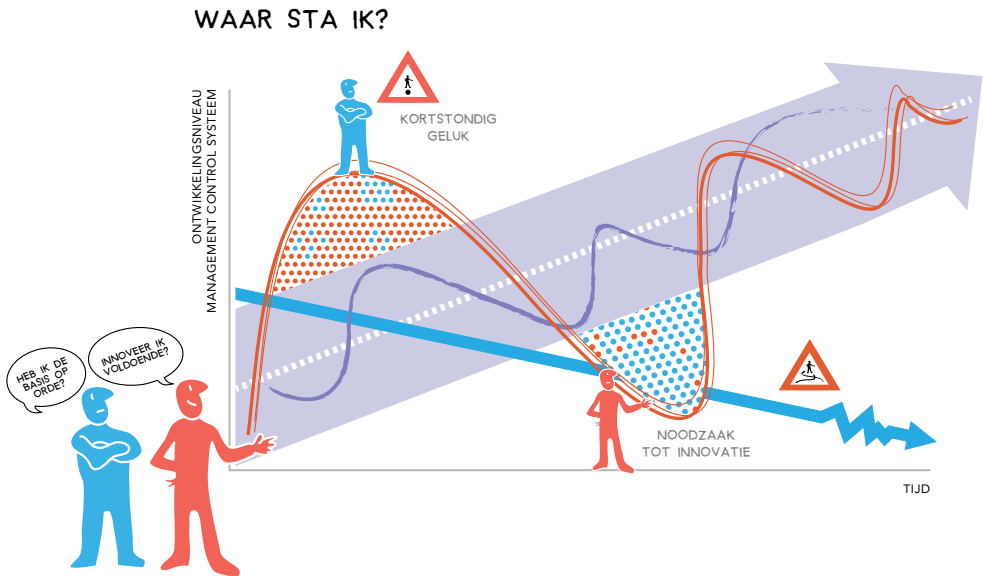
## 1.1 **Waarom is er een management control systeem?**

*Management control is het beïnvloeden van het gedrag van mensen, zodat door de toepassing van de juiste methoden en technieken, binnen de gewenste periode de doelstellingen van de organisatie in continuïteit worden gerealiseerd (Franssen & Arets).*

Een organisatie met veel ondernemerschap, creativiteit en innovatie zal haar organisatiedoelstellingen niet in een rechte lijn in de loop van de tijd gerealiseerd zien. Het klassieke voorbeeld is hier dat van Minnesota Mining and Manufacturing (ofwel 3M) Corporation. Richard P. Carlton (voormalig CEO van 3M) gaf in 1950 als reactie op een kritische vraag aan: 'Our company has, indeed, stumbled onto some of its new products. But never forget that you can only stumble if you're moving.' Hij wilde daarmee aangeven dat je alleen maar kunt innoveren en daarin succesvol zijn als je de durf hebt om veel uit te proberen en je accepteert dat het vaak mis kan gaan. Daardoor zijn er ups en downs, afhankelijk van het succes en de implementatie van ideeën. De hoogte van de ups en downs is enerzijds afhankelijk van het ondernemerschap en de risicobereidheid (**rode draad**) van de ondernemer en anderzijds van de risicoacceptatie van de diverse stakeholders. Indien de uitslagen te groot en te weinig voorspelbaar dreigen te worden, zal de organisatie beheersingsmaatregelen (controls, de **blauwe lijn**) invoeren, waardoor de bandbreedtes (uitslagen boven en beneden) in een bepaalde marge terecht komen. Indien alleen maar sprake is van controls (zonder innovatie), dan is de kans groot dat de organisatie haar doelstellingen niet of in mindere mate bereikt, of staat in ieder geval de continuïteit van de realisatie onder druk. In een veranderende context is het noodzakelijk dat organisaties mee veranderen om bestaansrecht te behouden. De kunst is een goed evenwicht te vinden tussen de controls en de creativiteit in de organisatie.

---

*André Rieu heeft 34 miljoen euro van de bank moeten lenen om orde op zaken te stellen. 'De bank hield vertrouwen in mij en wist dat een faillissement beroerder zou uitpakken', vertelt Rieu in het AD. 'Achteraf kun je zeggen dat ik uit de bocht ben gevlogen toen ik voor mijn internationale stadiontour een kopie liet bouwen van slot Schönbrunn in Wenen. De risico's daarvan heb ik niet goed ingeschat.'*



*Figuur 1.1 Innovatie en control in evenwicht*

In figuur 1.1 is duidelijk te zien dat de rode lijn, die het ondernemerschap weergeeft, zonder nadere maatregelen tot een out of control-toestand leidt waarbij pieken (kortstondig geluk) en dalen (noodzaak tot innovatie) elkaar op onvoorspelbare wijze afwisselen. Tevens laat de figuur zien dat de blauwe lijn, die het zonder enige aandacht voor ondernemerschap treffen van beheersingsmaatregelen weergeeft, eveneens leidt tot een out of control-toestand. Echter, nu niet vanwege de onvoorspelbaarheid van succes en falen, maar vanwege het niet creëren van de juiste voorwaarden voor succes. Daardoor resteert nog slechts een dalende lijn van falend ondernemerschap.

In de ideale situatie komt de organisatie in een happy flow waarin ongebreideld ondernemerschap wordt gedempt door gepaste beheersingsmaatregelen en waarin een overdaad aan beheersingsmaatregelen wordt gedempt door ondernemerschap. Als managers zich voortdurend afvragen of ze niet doorslaan in ondernemerschap dan wel in de behoefte aan beheersing is de weg naar boven gevonden. De organisatie komt dan in de situatie die door de parse lijn wordt weergegeven.

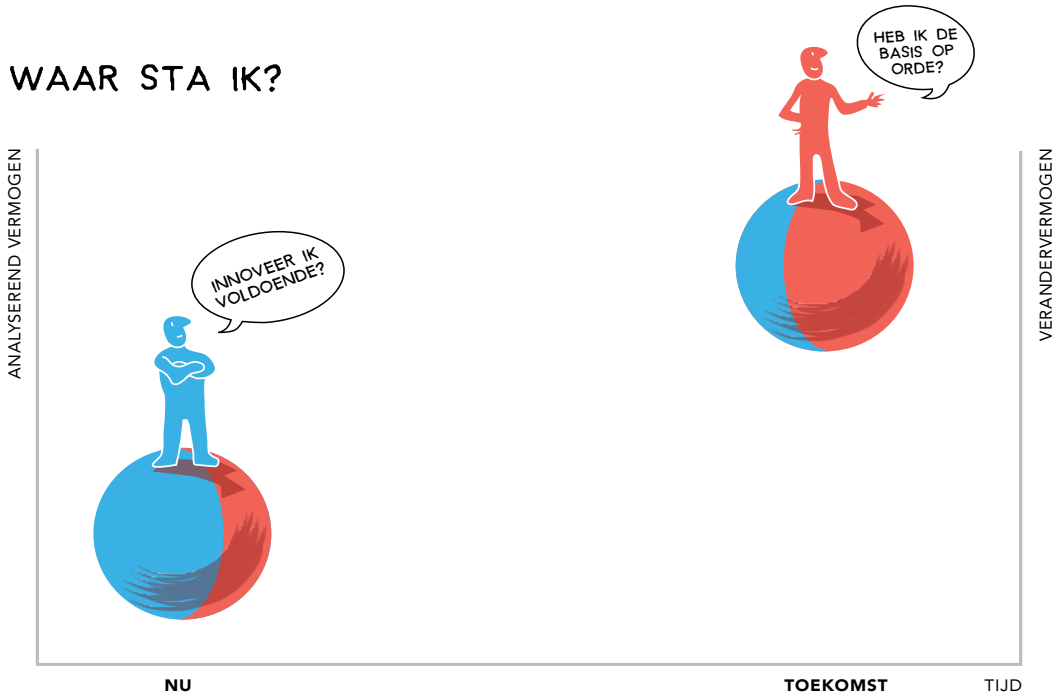
In onze visie leidt zowel over- als onderprestatie ertoe dat de organisatie niet duurzaam haar doelstellingen kan realiseren. Toepassing van management control is nodig om in continuïteit goede prestaties te kunnen leveren. Als de prestaties van de organisatie binnen de (verwachte) bandbreedte blijven, noemen we dit 'in control'. De omvang van de bandbreedte is mede afhankelijk van de organisatiecultuur, zoals we in hoofdstuk 10 zullen zien. Het is een illusie (en onverstandig) om alles te willen beheersen. De werkelijkheid is principieel onvoorspelbaar. Het inzetten van management control ondersteunt de organisatie bij de beheersing van en het omgaan met de onzekerheid. Door de invoering van een management control systeem tracht de organisatie de doelstellingen binnen een bepaalde bandbreedte te realiseren. Indien de organisatie sneller groeit dan verwacht (bijvoorbeeld in omzet en gekwalificeerd personeel), is het van belang na te gaan in hoeverre de interne organisatie ook is meegegroeid.

In dit boek staat een nieuwe visie op management control centraal, die bij juiste toepassing een toekomstbestendig antwoord kan geven op de vraag hoe de beheersing van een organisatie ingeregeld kan worden. Het model dat we in dit boek gebruiken, is primair gericht op beheersing van de bedrijfsvoering van een organisatie.

## **1.2** Naar een nieuw management control model

Zoals in de inleiding is aangegeven, bestaan er meerdere soorten beheersingsdoelstellingen. Enerzijds eenvoudige doelstellingen die gerelateerd zijn aan de beheersing van de reguliere activiteiten van de organisatie en aan het andere uiteinde van het spectrum complexe doelen die gerelateerd zijn aan de overleving op lange termijn van de organisatie en geen louter rationeel-technische oplossingen kennen. Feitelijk is management control ook een complex probleem: er is in onze visie niet één antwoord op de vraag hoe je beheersing van een organisatie inricht. Toch voldoet een effectief management control systeem wel aan een aantal randvoorwaarden. Het vinden van een goede balans tussen de basis op orde en innovatie is zo'n belangrijke randvoorwaarde (figuur 1.2).

## WAAR STA IK?



Figuur 1.2 Balans tussen basis op orde en innovatie

Afhankelijk van de complexiteit van de doelstelling (mate van complexiteit en onzekerheid, op korte dan wel lange termijn), is een andere nadruk binnen het management control systeem nodig om beheersing te realiseren. Hierbij onderscheiden we een tweetal dimensies, zoals in figuur 1.2 gevisualiseerd: het analyserend vermogen en het verandervermogen. Daarbij zal iedere organisatie beide dimensies moeten beheersen en andere accenten binnen het management control systeem leggen. Bij de operationele processen (basis op orde) ligt de nadruk op de plan, do, check en act (PDCA-)cyclus, waarbij instrumenten horen als geautomatiseerde en LEAN-processen, meten van output en sturen op resultaten, lage risico's en lage kosten. Aan het andere uiteinde van het spectrum ligt het opnieuw uitvinden van de organisatie, waarbij management control zich meer richt op het creëren van de juiste randvoorwaarden om innovatie te laten plaatsvinden. Management control richt zich dan meer op het creëren van de juiste gedragsprikkelers dan op het inzetten van methoden en technieken.

Het analyserend en het verandervermogen van de organisatie zijn de succesfactoren voor prestaties op de lange termijn. Hoe diffuser de organisatie-doelstelling, hoe meer een appel wordt gedaan op het analyserend en verandervermogen van de organisatie. De verbinding tussen de twee dimensies van management control is tweëerlei:

- 1 iedere organisatie zal op elke invalshoek een minimumniveau van beheersing moeten bevatten;
- 2 het systeem bestaat uit een (effectief en dynamisch) evenwicht tussen analyse, verandering en transformatie.

Interventies vinden plaats aan zowel de instrumentele als de gedragskant. De inrichting van het management control systeem is afhankelijk van de context en daarmee dynamisch: de sleutel is om een effectief en bewegend (= dynamisch) evenwicht te vinden tussen alle verschillende componenten waaruit je het systeem kunt opbouwen.

In de volgende paragrafen worden deze uitgangspunten nader toegelicht.

## 1.3 **Uitgangspunten van een nieuwe visie op management control**

### UITGANGSPUNT 1

*Een management control systeem richt zich gelijktijdig op de beheersing van doelstellingen op de korte én op de lange termijn. Iedere termijn kent een ander niveau van beheersingsproblematiek.*

Dit betekent dat het management control systeem bijdraagt aan:

- De basis op orde te hebben: veelal een eenvoudig probleem
- Innovatie; vooral een complex probleem

De mate van balans is afhankelijk van de aard van de beheersingsproblemen die moeten worden opgelost.

Een management control systeem moet aan elk van deze twee randvoorwaarden voldoen, maar het gewicht dat deze krijgen, zal afhangen van de

aard van de beheersingsdoelstellingen die het management control systeem moet helpen ondersteunen. We onderscheiden hierbij in lijn met Grint (2010) een tweetal soorten problemen: eenvoudige en complexe beheersingsproblemen.

## EENVOUDIGE BEHEERSINGSPROBLEMEN

*Eenvoudig beheersingsprobleem*



Eenvoudige beheersingsproblemen komen voort uit de wens van het management om 'de basis van de organisatie op orde te krijgen of te houden'. De voorkomende problemen zijn bekend en kennen bestaande oplossingen of hebben een hoge mate van (lineaire) causaliteit. De problemen lijken op voorhand beheersbaar en planmatig op te lossen (van A naar B).

Voorbeelden van problemen binnen management control die eenvoudig lijken:

- A1 Het management krijgt niet de gewenste informatie die nodig is om te sturen.
- A2 Geen inzicht in de belangrijkste risico's.
- A3 Het is niet duidelijk hoe de processen in de organisatie lopen.

De neiging bestaat om bovenstaande problemen snel op te lossen op basis van bekende en bestaande oplossingen:

- B1 Het dashboard dat gebruikt wordt bij vergelijkbare organisaties invoeren.
- B2 Met behulp van standaardvragenlijsten de belangrijkste risico's inventariseren.
- B3 Middels een 'industry print' is de best practice beschikbaar hoe de processen in de gewenste situatie zouden verlopen.

*Minder eenvoudig beheersingsprobleem*



In de bovenstaande voorbeelden is steeds gekozen voor een blauwdruk als kortetermijnoplossing voor het probleem. Waar nog geen rekening mee is gehouden, is de 'menskant':

- C1** Beschikt het management over de vaardigheden en competenties om daadwerkelijk goed te sturen en bij te sturen?
- C2** Op welke wijze wordt vervolgens omgegaan met de benoemde risico's en hoe worden ze beheerst?
- C3** Passen de industry prints wel bij de organisatie en zijn mensen echt proceseigenaar zodat ze ervoor kunnen zorgen dat de processen goed verlopen?

Indien bij de probleemanalyse ook het verandervermogen van de organisatie wordt meegenomen, waarbij de mens kant een belangrijke rol speelt, dan zijn de problemen complexer en liggen de oplossingen minder voor de hand.

Ook kan de neiging bestaan om eenvoudige problemen onnodig ingewikkeld op te lossen, door tegemoet te komen aan alle individuele wensen van de gebruikers. Hierdoor wordt een eenvoudig probleem complex gemaakt.

- D1** Het maken en verstrekken van incidentele overzichten, zonder dat duidelijk is of deze echt waarde toevoegen voor de organisatie.
- D2** Streven om alle risico's in kaart te brengen en te beheersen.
- D3** De processen worden 'om mensen' heen georganiseerd en uitzonderingen op de vooraf gemaakte afspraken worden toegestaan.

## COMPLEXE BEHEERSINGSPROBLEMEN

Bij complexe beheersingsproblemen gaat het om doelstellingen die vernieuwing buiten de bestaande kaders inhouden: vernieuwen van de eigen organisatie (van A naar ?). Zowel het probleem als de oplossing zijn niet zomaar te begrijpen en rationeel te analyseren. Vaak betreft het veranderingen die op lange termijn gerealiseerd moeten worden en daarmee een hoge mate van onzekerheid kennen. Wijzigingen in de loop van de tijd maken hier onderdeel van uit. Het probleem is moeilijk te beheersen en er is sprake van een grote mate van onzekerheid. Er bestaan geen panklare oplossingen. Door te experimenteren, veel te praten en vragen te stellen aan diverse stakeholders over het onderwerp en verbindend te denken kunnen oplossingsrichtingen ontstaan. Een voorbeeld van een complex probleem is het opzetten van

---

*Een grote valkuil bij de probleemanalyse is dat we geneigd zijn niet de tijd te nemen voor een grondige analyse en de eenvoudige oplossing al in ons hoofd hebben. Als het probleem complexer blijkt te zijn, werkt de eenvoudige oplossing niet.*

---

*Complexe oplossingen voor simpele problemen zijn vaak niet effectief.*



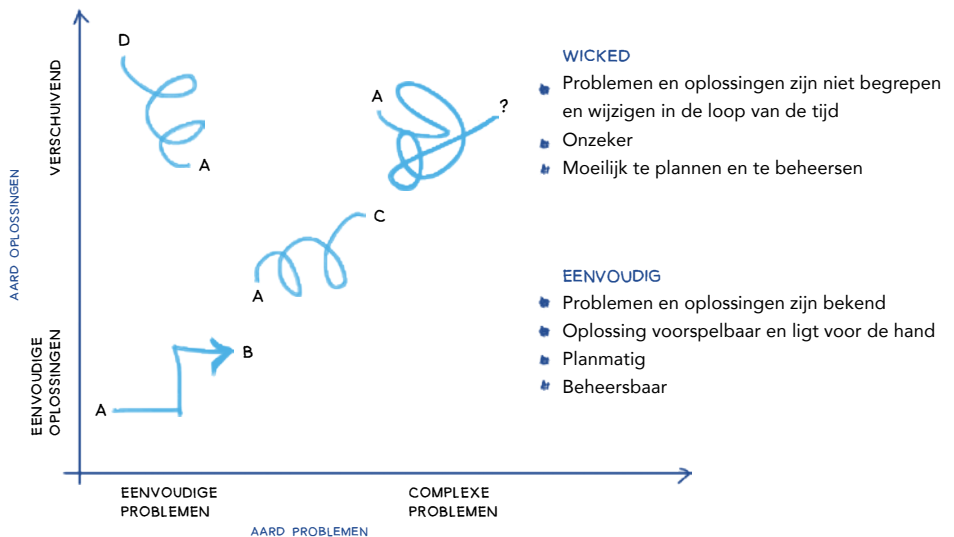

---

*Een complex probleem vraagt om een genuanceerde oplossing.*



een nieuw target operating model, ethische dilemma's die gepaard gaan met internationale handel in landen met voor westerse begrippen onacceptabele corruptie, arbeidsomstandigheden of milieuvuiling.

De relatie tussen de aard van de problemen en de mogelijke oplossingen is samengevat in figuur 1.3.



*Figuur 1.3 Relatie tussen de aard van de problemen en de aard van de oplossing*

Afhankelijk van de strategische ambitie en de specifieke context van een organisatie bestaan er andere beheersingsproblemen en ontstaat er een bepaalde verhouding tussen deze twee soorten doelstellingen. Voor de ene organisatie is drastische vernieuwing belangrijker dan voor de andere. Echter, in onze visie moet iedere organisatie beheersing nastreven op beide niveaus om in continuïteit de strategische doelstellingen te kunnen blijven realiseren. Daar waar je de basis prima kunt beheersen met uitontwikkelde methoden en technieken, kan dat niet bij het beheersen van de innovatie.

## UITGANGSPUNT 2

*Innoveer het management control systeem in dezelfde mate als de organisatie zelf: dan ontstaat effectieve beheersing.*

Een toekomstbestendig management control model draagt bij aan het vermogen van een organisatie om de strategische doelstellingen blijvend te realiseren. Dat betekent dat een management control systeem steunt op een effectieve en dynamische balans tussen analyse en verandering, waardoor de transformatie van de organisatie succesvol wordt.

Met de toenemende snelheid waarmee veranderingen optreden, worden organisaties steeds vaker en sneller geconfronteerd met complexe problemen. Veranderingen volgen elkaar sneller op en problemen worden complexer. Deze ontwikkeling vraagt een hoger analyserend niveau van de organisatie. De doorontwikkeling van de traditionele methoden en technieken van management control stelt organisaties in staat om sneller en effectiever te analyseren. Een treffend voorbeeld is de ontwikkeling rondom big data en data analytics. Door de beschikbaarheid van steeds meer en betere data en van steeds meer en betere methoden om deze data scherper te analyseren, is het ook mogelijk voor organisaties om 'slimmer' te handelen. In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op de ontwikkeling van data analytics en haar betekenis voor management control.

Het belang van de groei van het analyserend vermogen gaat hand in hand met het belang van het verandervermogen van een organisatie. Uiteindelijk gaat het erom dat mensen en medewerkers hun gedrag aanpassen op basis van de uitgevoerde analyses, zodanig dat de doelstellingen van de organisaties beter gerealiseerd worden. Het (kunnen) veranderen van het gedrag is dus essentieel. In de hoofdstukken 9 t/m 12 wordt nader ingegaan op hoe je als organisatie het verandervermogen van je medewerkers kunt vergroten.

### UITGANGSPUNT 3

*In de juiste mix tussen analyserend vermogen, verandervermogen en transformatie zijn de mensgerichte en instrumentele controls in een dynamische en effectieve balans.*

Het implementeren van harde controls of methoden en technieken is succesvoller als gelijktijdig interventies plaatsvinden aan de 'menschkant'. Tegelijkertijd steunen ook gedragsmatige verandertrajecten op formele methoden en technieken. De kunst is om beide soorten controls met elkaar te verbinden met als doel om een goed evenwicht te creëren tussen analyse, verandering en transformatie.

Een belangrijke uitdaging in het vakgebied management control is om het gat te dichten tussen enerzijds de ambities en de verwachtingen van de organisatie als systeem en anderzijds het daadwerkelijke gedrag van de mensen in de organisatie. In onze visie wordt het management control systeem krachtiger als een integrale benadering plaatsvindt vanuit de drie invalshoeken:

- 1 Vergroten van het analyserend vermogen (instrument, techniek).
- 2 Vergroten van het verandervermogen (menselijk aspect, gedrag).
- 3 Vergroten van het transformatievermogen (wanneer, proces en snelheid).

Een effectieve balans tussen analyse, verandering en transformatie is te creëren door samenhang aan te brengen in de interventies en maatregelen in een organisatie of proces en daarbij de instrumentele kant en de menskant van de organisatie met elkaar te verbinden. Managers in organisaties gebruiken bijvoorbeeld diverse methoden en technieken om hun analyserend vermogen te vergroten. Daarbij kunnen ze kiezen uit een groot scala aan instrumenten, waaronder: planning, budgettering en forecasting, procesmanagement, risicomangement en data analyse. In hoeverre deze instrumenten bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen, is niet alleen afhankelijk van welk instrument wordt gekozen, maar vooral ook van het daarmee bereiken van het gewenste gedrag. Het beïnvloeden van gedrag en

het vergroten van het verandervermogen van een organisatie, in bijvoorbeeld een strategisch verandertraject, kan natuurlijk weer worden ondersteund door methoden en technieken.

Bestaande theorieën kiezen vaak één bepaalde invalshoek (Tillema, 2013) om het effect van een ontwikkeling op management control te laten zien.

De eerste invalshoek vanuit het vakgebied management accounting kiest primair voor een instrumentele en analyserende benadering, waarbij methoden en technieken centraal staan. Te weinig aandacht voor de gedragsmatige aspecten heeft tot gevolg dat deze technieken niet optimaal worden ingezet en kan bij mensen veel weerstand oproepen bij de toepassing hiervan.

De tweede invalshoek, vanuit management en organisatie, de gedragskant, is vaak nog niet structureel ingebed in organisaties en gekoppeld aan de instrumenten. Het zijn vaker losse 'modules', zoals een cursus leiderschap en 'communicatie', die ervoor moeten zorgen dat het gewenste gedrag in lijn ligt met de organisatiedoelstellingen.

In onze visie vraagt effectieve management control om een integrale aanpak. De integraliteit is gevonden door de drie invalshoeken van analyse, veranderen en transformeren met elkaar te verbinden.

## 1.4 Het bereiken van de 'happy flow'

Dat de ontworpen blauwdruk voor een organisatie niet overeenstemt met de werkelijkheid is een klassiek management control probleem, namelijk dat de verwachtingen die de medewerkers hebben, afwijken van de organisatiedoelstellingen.

Naar analogie van Merchant (2011)<sup>1</sup> kan dit de volgende vijf oorzaken hebben:

---

*Csikszentmihalyi (1990) omschrijft de term 'flow' als een toestand waarin mensen dermate betrokken zijn bij een activiteit, dat ze alles om hen heen vergeten.*

---

<sup>1</sup> Dit is een interpretatie en uitbreiding van het gedachtegoed van Merchant.

- 1 Passen de gedragingen wel binnen de heersende bedrijfscultuur?
- 2 De doelstelling of het probleem in de organisatie is niet helder. Indien de strategie niet helder is en je weet niet waar je aan moet bijdragen, hoe weet je dan of je de goede dingen doet?
- 3 Leiderschap is niet effectief.
- 4 Gebrek aan motivatie: medewerkers voelen onvoldoende prikkels om bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen. De medewerkers willen onvoldoende bijdragen, omdat hun persoonlijke motivatie niet in lijn ligt met de doelstellingen van de organisatie.
- 5 Gebrek aan competentie. Persoonlijke beperkingen door gebrek aan kennis en kunde.

Zowel in de literatuur (Tillema, 2013) als in de praktijk is de trend waarneembaar dat de factor 'mens' aan belang wint binnen het management control systeem. Dit is onder andere af te leiden uit de ontwikkelingen rondom soft controls, de nadruk op integriteit en de aandacht voor competentieontwikkeling van medewerkers.

Het toenemend belang van de factor mens is erin gelegen, dat het alleen toepassen van een instrument niet automatisch leidt tot het gewenste gedrag. In paragraaf 1.3 zijn voorbeelden genoemd van beheersingsproblemen die vaak worden opgelost door ze 'instrumenteel' te benaderen. Indien het instrument niet leidt tot het gewenste gedrag, vindt achteraf nog een interventie op de menskant plaats. In onze visie is het effectiever om vooraf reeds rekening te houden met de gedragsmatige aspecten bij de inrichting van het management control systeem. Het analyserend vermogen van de organisatie (eerste element van het management control systeem) helpt bij het identificeren van deze de afwijking tussen de ontworpen blauwdruk en de dagelijkse praktijk. De mate waarin de mensen in een organisatie in staat zijn om te voldoen aan de veranderende interne en externe eisen noemen we het verandervermogen (tweede element van het management control systeem). Het derde element van het management control systeem is het transformatievermogen, namelijk het tijdpad waarover de organisatie van de huidige naar de gewenste situatie gaat. Is de organisatie in staat om met

#### GEDRAG WIJKT AF VAN DE BLAUWDRIJK

*In een organisatie is de blauwdruk van het inkoopproces ontworpen. Het gewenste inkoopproces vanaf ontvangst tot en met betaling bestaat uit een beperkt aantal stappen (zogenoemde happy flow). Na verloop van tijd zullen vooral door menselijke interactie afwijkingen ontstaan ten opzichte van het ontwerp.*

voldoende snelheid transformaties door te voeren, ofwel het proces om van de huidige naar de gewenste situatie te komen.

Effectieve balans tussen analyse, verandering en transformatie is te creëren door ook samenhang aan te brengen in de interventies en maatregelen binnen een organisatie of proces. Grofweg kunnen twee uitersten van control maatregelen onderscheiden worden: instrumentele controls enerzijds en mensgerichte controls anderzijds. Onder instrumentele controls wordt hier de verzameling maatregelen verstaan die te maken heeft met de inrichting van systemen, het meten van output, procesbeschrijvingen enzovoort. Deze zijn objectiverend van aard. Met mensgerichte controls wordt de verzameling maatregelen bedoeld die zich richten op het creëren van sfeer, cultuur, houding en communicatie en die meer subjectief van aard zijn. Het onderscheid tussen de twee categorieën maatregelen is kunstmatig. De kernboodschap is dat een effectief management control systeem beide 'uitersten' van maatregelen incorporeert en in samenhang toepast. Met andere woorden: de 'instrumentele kant' en de 'menschkant' van de organisatie worden met elkaar verbonden.

Organisaties die een effectief evenwicht hebben weten te bereiken tussen analyse, verandering en transformatie, blijken beter te scoren op het aanpassingsvermogen van de omgeving (Andriopoulos, 2009). Analyse, verandering en transformatie functioneren als communicerende vaten, waarbij het vinden van de juiste balans contextafhankelijk is. Dit sluit overigens ook aan op de heersende verandertheorieën: mensen moeten willen veranderen, maar ze moeten ook kunnen veranderen, in staat worden gesteld door een adequate inrichting van de organisatie/processen en door de beschikking over voldoende inzichten, kennis en vaardigheden.

Nu we zicht hebben op de uitgangspunten en invalshoeken van management control, komt het maturiteitsmodel van management control in de volgende paragraaf aan bod.

#### INGREDIËNTEN VOOR HET BEREIKEN VAN DE HAPPY FLOW VOOR MANAGEMENT CONTROL

---

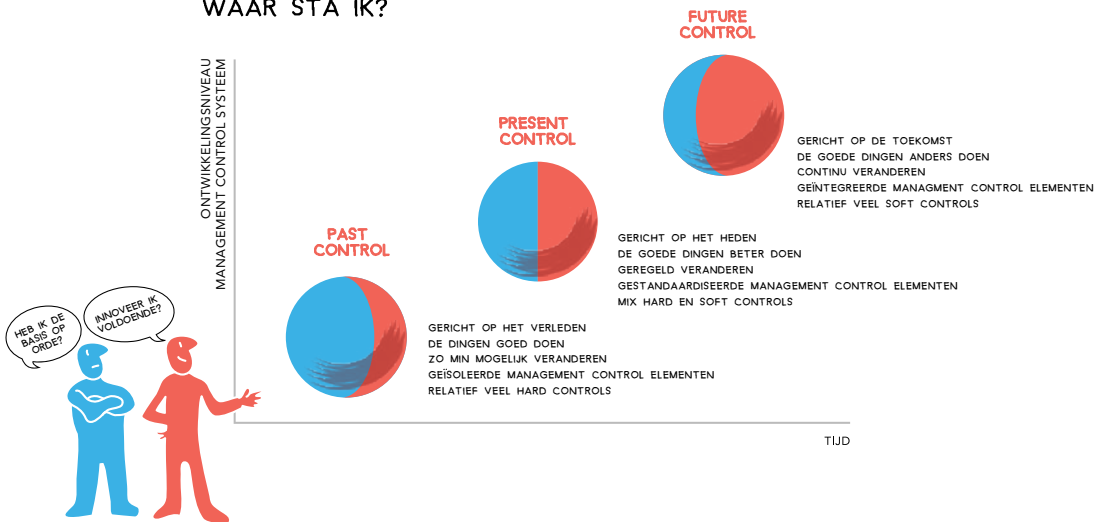
- *Zorgen dat de basis op orde is, je voldoende controls hebt, zodoende dat voorkomen wordt dat de organisatie 'naar boven' uit de bocht vliegt.*
- *Om te voorkomen dat de organisatie naar beneden 'uit de bocht vliegt', ervoor zorgen dat er voldoende wordt geïnnoveerd.*
- *Effectieve balans tussen analyse, verandering en transformatie.*

## 1.5 Maturiteitsmodel: past, present én future control

In het algemeen kan maturiteit worden omschreven als de toestand van compleet, perfect of gereed (Simpson & Weiner, 1989). Maturiteit veronderstelt ook een bepaalde evolutionaire vooruitgang om van de huidige naar de gewenste situatie te komen.

Het maturiteitsmodel dat in dit boek centraal staat (figuur 1.4) gaat uit van drie fasen van maturiteit.

### WAAR STA IK?



Figuur 1.4 Het maturiteitsmodel van management control

#### PAST CONTROL

Indien er grote achterstanden zijn in de crediteurenadministratie en als de belangrijkste focus is om de achterstand terug te dringen, is dit een voorbeeld van past control. In deze fase zullen de mensen geen actie ondernemen om het proces te standaardiseren.

#### Past control

Het management control systeem is gericht op het verleden. In de beginfase van past control is de basis nog niet op orde. De organisatie is bezig met het wegwerken van achterstanden en de tussentijdse informatie is niet betrouwbaar. De belangrijkste beheersingsdoelstelling is efficiency (de dingen goed doen). Een veelgehoorde kreet is 'we werken al jaren op deze manier'. Het verandervermogen van organisaties die in de fase van past control zitten is vaak beperkt. Dit wordt nog eens versterkt indien de wijze van leidinggeven reactief is.

Het management control systeem bestaat uit allerlei losse elementen die niet met elkaar verbonden zijn, alsmede sterk gericht op de verantwoording via de planning en control cyclus. De diverse plannen (strategisch, afdeling, formatie, budgetten) zijn onvoldoende met elkaar verbonden. Dit geldt ook voor het meten van de diverse prestaties (managementrapportages, beoordeling van de medewerkers). In het management control systeem wordt relatief veel gebruik gemaakt van hard controls en de inzet van soft controls is beperkt.

Een afzonderlijke afdeling, zoals Finance & Control, wordt gezien als 'eigenaar' van het management control systeem. Deze afdeling maakt veelal ook zelfstandig de begrotingen, rapportages en analyses. Bij de overdracht van informatie naar het management ligt de nadruk op de verantwoording van informatie (wat is de reden van de afwijking ten opzichte van het plan) in plaats van op welke wijze deze informatie kan bijdragen tot een betere sturing.

#### *Present control*

De inrichting van het management control systeem is gericht op het heden. De basis is op orde en de aangeleverde informatie is voldoende betrouwbaar. De belangrijkste beheersingsdoelstelling is gericht op effectiviteit (de goede dingen beter doen). Voor de mensen is duidelijk wat van hen wordt verwacht. Medewerkers voeren deze werkzaamheden vaak 'automatisch uit', waarbij ze wel in het verleden getraind zijn hoe ze deze werkzaamheden moeten uitvoeren. Er wordt 'actief' gedrag gevraagd en hierbij wordt gebruikgemaakt van de huidige methoden die ze daarbij ondersteunen. Het verandervermogen van organisaties in deze fase is gemiddeld.

Het management control systeem bestaat uit diverse gestandaardiseerde management control elementen, maar deze zijn nog onvoldoende met elkaar verbonden. In vergelijking tot past control wordt in de fase van present control meer gebruikgemaakt van soft controls.

Er zijn duidelijk benoemde (proces)eigenaren binnen de organisatie die zich verantwoordelijk voelen voor het management control systeem. Het opstellen van rapportages en analyses vindt plaats onder verantwoordelijkheid

#### PRESENT CONTROL

---

*Het proces van de crediteurenadministratie is gestandaardiseerd. Afwijkingen ten opzichte van de standaard zijn niet toegestaan. Het is duidelijk wie eigenaar is van het proces en de medewerkers weten ook wat van hen wordt verwacht. In deze fase zullen de medewerkers nauwelijks actie ondernemen om het proces te optimaliseren.*

van de proceseigenaren. De gemeenschappelijke en bindende factor is de realisatie van de (strategische) doelstellingen. De nadruk ligt niet meer op verantwoording, maar op sturing, om de afgesproken doelstellingen daadwerkelijk te realiseren.

#### FUTURE CONTROL

---

*Het proces van de crediteurenadministratie is geoptimaliseerd, waarbij maximaal gebruik wordt gemaakt van IT. Medewerkers zijn gemotiveerd om procesverbeteringen in de gehele keten aan te dragen.*

#### *Future control*

Het management control systeem is gericht op het in goede banen leiden van de toekomst. De analyses die plaatsvinden zijn toekomstgericht. De belangrijkste beheersingsdoelstelling is de goede dingen in de toekomst anders te doen. Doordat de mensen in de organisatie continu bezig zijn met veranderen en verbeteren, is het verandervermogen groot. Daarnaast zorgt de organisatie er ook voor, dat de basis op orde is en blijft. De leiderschapsstijl is gericht op een proactieve invulling van de strategische ondernemersrol, waarin innovatie en creativiteit in het systeem van de organisatie (efficiency, effectiviteit en flexibiliteit) zijn geborgd.

De diverse management control elementen zijn onderling geïntegreerd. In het management control systeem wordt relatief veel gebruik gemaakt van soft controls en is de inzet van hard controls beperkt, waardoor de mensen de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. De proceseigenaren voelen zich verantwoordelijk en hebben een team van mensen om zich heen dat hier een duidelijke bijdrage aan levert. De nadruk ligt naast sturing primair op het continu verbeteren.

Gebrek aan past en present control kan leiden tot crises die geld kosten en afleiden. Gebrek aan future control ondermijnt de continuïteit. Een adequaat niveau van past en present control zorgt ervoor dat we voldoende middelen vrij kunnen maken voor innovatie. Bij het hoogste niveau van control bereik je zowel past, present als future control zodat de organisatie in continuïteit haar doelstellingen realiseert. Dat vereist dus een management control systeem met verschillende accenten en evenwichten om de verschillende doelstellingen van de organisatie effectief te beheersen of de vernieuwing in goede banen te leiden.

---

*Bij het hoogste niveau van control bereik je gelijktijdig zowel past, present als future control.*

De belangrijkste kenmerken van het maturiteitsmodel van past control, present control en future control zijn in tabel 1.1 samengevat.

Kenmerken	BASIS OP ORDE		INNOVATIE
	Past control	Present control	Future control
Analyserend vermogen	Gericht op het verleden	Gericht op het heden	Gericht op de toekomst
Beheersingsdoelstelling	De dingen goed doen	De goede dingen beter doen	De goede dingen anders doen
Basis op orde versus innovatie	Basis op orde krijgen	Basis is op orde	Basis op orde en innovatie
Verandervermogen	Zo min mogelijk veranderen	Geregeld veranderen	Continu veranderen
Inrichting management control systeem	Geïsoleerd management control systeem	Gestandaardiseerd management control systeem	Geïntegreerd management control systeem
Eigenaar management control systeem	Een afdeling, zoals Finance & Control	Proceseigenaren	Iedereen die actief wil bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen
Mix hard en soft controls	Voornamelijk inzet van hard controls (en minder soft controls)	Naast hard controls, meer inzet van soft controls	Optimale balans soft en hard controls, waarbij de nadruk ligt op soft controls

Tabel 1.1 Kenmerken past control, present control en future control

## 1.6 Leeswijzer

### LEESTIP

---

*Maak gebruik van de drie praatplaten in het boek. De gedachten hiervan komen terug in elk hoofdstuk. Je hoeft het boek niet in een bepaalde volgorde te lezen.*

Dit boek onderzoekt het effect van belangrijke duurzame trends op de inrichting van het management control systeem: het belang van de factor 'mens', de constante en zich versnellende veranderingen in de context waarin veel organisaties opereren en de toenemende mogelijkheden door de technologische ontwikkelingen. Het gepresenteerde model vindt in de diverse hoofdstukken toepassing in een aantal tijdloze en relevante thema's, zoals managementinformatie, risicomangement, leiderschap, strategische gedragsverandering, soft controls en financiële transformatie. De hoofdstukken zijn onafhankelijk van elkaar te lezen.

Hoofdstuk 2 beantwoordt de vraag hoe het voorgestelde management control systeem zich verhoudt tot bestaande modellen. Hoofdstuk 3 gaat in op de relatie tussen innovatie en management control.

In de hoofdstukken 4 tot en met 8 worden methoden en technieken van management control behandeld, waarmee het analyserend vermogen van de organisatie kan worden vergroot. Aan bod komen data analytics, budgettering en forecasting, risicomangement, procesmanagement en managementinformatie.

De hoofdstukken 9 tot en met 12 geven inzicht in de gedragscomponent van management control en bieden handvatten op welke wijze het verandervermogen van de organisatie vergroot kan worden. De organisatiecultuur, leiderschap en gebruik van soft controls komen aan bod.

De hoofdstukken 13, 14 en 15 behandelen het transformatievermogen van het management control systeem. Vanuit de invalshoeken gedrag, financiën en IT wordt ingegaan op de snelheid en het pad om van de huidige naar de gewenste situatie te komen.

## TIPS

- Zorg voor een goede balans tussen de basis op orde en innovatie.
- Stel vast of het management control probleem eenvoudig of complex is. Neem de tijd voor een grondige analyse, voordat naar de oplossing wordt gegaan.
- Richt je management control systeem niet in op de huidige situatie, maar zorg dat het toekomstbestendig is.
- Bewaak dat er een gezond evenwicht is tussen commerciële en innovatieve mensen en control.
- Onderschat niet het belang van de menselijke kant van management control.
- Bewaak het evenwicht tussen analyserend vermogen, verandervermogen en transformatievermogen.

## Literatuur

- Andriopoulos, C. en M.W. Lewis (2009). Exploitation–exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20 (4), pp. 696–717.
- Cools, K. (2005). *Controle is goed. Vertrouwen nog beter. Over bestuurder en corporate Governance*. Assen: Van Gorcum.
- Cools, K. (2014). *Ghandi in governance*. Oratie.Tilburg University.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *The Psychology of Optimal Experience*.
- Davila, A., G. Foster en M. Li (2009). Reasons for management control systems adoption: insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3), pp. 322–347.
- Franssen, M. en F. Schepers (2004). *Management control, Beheers het beheerssysteem*. Controlling in de Praktijk, deel 67. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Grint, K. (2010). *Wicked problems and clumsy solutions: the role of leadership*, The new public leadership challenge, 11, pp. 169–186.

- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 2 (1), pp. 71-87.
- Merchant, K.A. en W.A. van der Stede (2011). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London: Prentice Hall Inc.
- McCarty, I. en B. Gordon (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control approach, *R&D Management*, 41 (3), pp. 240-258.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston Massachusetts: Harvard University Press.
- Simpson, J. en E. Weiner (1989). *The Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Tillema, K. (2013). *Van cijfers naar waarden: 24 bouwstenen voor accounting & control*. Deventer: Vakmedianet.

# CASE

## Een gezond evenwicht tussen innovatie en control



*DynaGroup is de succesvolle doorontwikkeling van het in 1995 gestarte reparatiebedrijf Dynafix. Naast het uitvoeren van reparaties zijn, in samenwerking met klanten, veel slimme oplossingen en modellen bedacht voor de volledige supply chain. Vanuit deze ultieme klantgerichtheid is de DynaGroup ontstaan. Een onderneming waar ruim 1100 medewerkers in vijf business units, Dynafix, Dynalogic, Dynasure en Dynalean en Dynacommerce, elke dag werken aan kostenreductie en groei van klanten.*

Wij spreken Dick Wammes, één van de twee managing directors van de Dynagroup over het succes en hoe ze het evenwicht vinden tussen innovatie en de basis op orde.

De kracht van DynaGroup blijft niet onopgemerkt. De markt waardeert onze manier van werken. Groei in omzet, innovatie, waarde, kwaliteit en samenwerking. Wij zijn in staat om groei stuurbaar in dienst te stellen van klanten. Al jaren staan wij in de lijst van Top 500 Europese bedrijven met de grootste groei in werkgelegenheid. Maar de combinatie van drie gewonnen prijzen dit jaar is uniek! Zo werd DynaGroup voor de tweede keer winnaar van de Thuiswinkel Innovatie Award Logistieke Innovatie. Ze behoren voor het tweede jaar op rij tot de 50 Best Managed Companies op de lijst van Deloitte en DynaGroup heeft voor de negende keer de FD Gazelle Award gewonnen, waarvan de laatste twee jaar de Gouden Gazelle Award in de categorie 'grote bedrijven'.

Hoe houdt DynaGroup die balans tussen innovatie en de basis op orde? Die beheersing en balans komen voort uit de vier I's! Initiatief, Innovatie, Investeren en Implementeren. Dit klinkt uiteraard gemakkelijk, maar je moet als ondernemer ambitie en visie hebben (initiatief) en bereid zijn daarin te investeren. Balans en succes zijn het creëren van een bestendige lijn. Je moet daarbij naar de lange termijn kijken. Je geeft nooit een leuk feestje als je de volgende dag geen rommel wilt. Met andere woorden, je moet bereid zijn in het begin verliezen te nemen en tegenslagen te incasseren om op termijn succesvol te zijn. Je kunt niet verwachten dat je nieuwe activiteiten vanaf de eerste dag geld opleveren. Als dat je doel is, dan kom je niet verder.

**GROEIEN VAN 40 NAAR 1100  
MEDEWERKERS IN 10 JAAR  
TIJD BLIJFT NIET ONOPGE-  
MERKT!**

Ons managing director team is een evenwichtig team met een goede balans tussen de innovatieve ondernemer en de resultaatgerichte manager. Dat heb je ook nodig, anders zou of de 'I' van Implementatie onderbelicht zijn of de 'I' van Innovatie. Nadat je 2 tot 3 jaar hebt geïnvesteerd in een nieuw product, moet je vervolgens de juiste methoden en technieken gebruiken om het te laten renderen. Je hebt uiteraard geloof nodig in je visie (Initiatief) en voldoende financiële middelen (Investeren). Zo zie je, ik blijf terugkomen op mijn vier I's en die moeten in balans zijn.

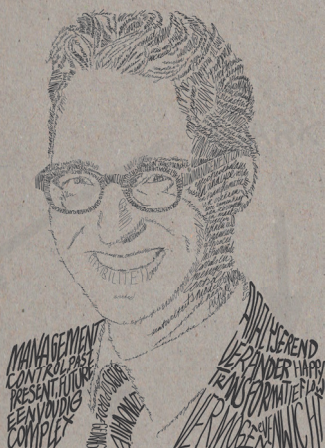
BALANS VINDEN TUSSEN  
INITIATIEF, INNOVATIE,  
INVESTEREN EN IMPLEMENTEREN

Maar wat bepaalt nu uiteindelijk het succes van DynaGroup naast die vier I's? Dick geeft aan dat dit voor hem voor een groot gedeelte zit in het goed inrichten van de top van je organisatie. Deze top zorgt ervoor dat de rest van de organisatie kwalitatief goed kan werken. Het management bepaalt of je succesvol bent. Daarom investeren wij bewust in de high potentials van onze organisatie. Wij trekken ook bewust nieuwe mensen aan die mee kunnen in de groei van de organisatie. Wij vinden het behouden van talentvolle medewerkers van belang en schenken daar dus ook aandacht aan. Wij zorgen ervoor dat zij in een ambitieuze omgeving werken met steeds nieuwe kansen en ontwikkelmogelijkheden.

Als mensen denken aan innovatie, denkt men meestal aan de uitvinder met het product, maar innovatie is er in talloze vormen. Denk aan procesinnovatie, productinnovatie, denken vanuit de klant en daarmee 'client satisfaction'. Ondernemen betekent nieuwe combinaties maken van bestaande zaken om daarmee nieuwe producten, diensten of markten te bereiken. Zo kijken wij nu bijvoorbeeld naar toepassing van de google glass, hoe dit onze dienstverlening efficiënter kan maken en de klant nog sneller, beter en goedkoper geholpen kan worden. Wij zijn continu bezig met het scouten van ideeën en nieuwe combinaties. In eerste instantie komen die ideeën en innovaties voornamelijk vanuit de ondernemer. Op dit moment zijn we gegroeid naar een omvang waarbij de Business Units met hun eigen managementteam ook met nieuwe ideeën komen. Enerzijds komt innovatie vanuit de dagelijkse bedrijfsvoering, vanuit implementeren komt weer innoveren. Maar daarnaast hebben we innovatie ook apart georganiseerd bij account support en business development zowel binnen de Business Units als binnen de totale groep. Voor ons is succesvol ondernemen continu blijven innoveren, investeren en implementeren. Hierbij is balans en stabiliteit belangrijk.

We zijn vanuit Dynafix gegroeid naar de Dynagroep. We hebben onze productportfolio steeds verder uitgebouwd, waardoor we nu een zeer stabiele basis hebben ontwikkeld. Hierdoor hebben we een zekere mate van weerbaarheid. Neem als voorbeeld de taxiwereld die op zijn kop wordt gezet door Uber. Daar zijn wij niet bang voor, omdat we onze activiteiten en dus ook onze risico's hebben gespreid.

Hoe ziet Dick de toekomst voor Dynagroup? We worden steeds groter, waardoor er een grotere noodzaak komt voor een strakker financieel systeem. Want je krijgt steeds minder gevoel bij de cijfers, omdat je steeds meer op afstand komt. Ik zie de groep dadelijk als een holding/investeerder. Onze ambitie is om nog eens 50 procent te groeien, we zijn nu aan het kijken waar we met de huidige activiteiten kunnen groeien en welke nieuwe activiteiten we daarvoor moeten ontwikkelen.



Maurice Franssen  
Partner ORGfit

Stel: je wilt innoveren. Vanzelfsprekend wil je dan ook dat de basis van je organisatie op orde blijft. Welke management controls kun je dan kiezen en wat zijn de gevolgen daarvan? Dit boek probeert deze vragen te beantwoorden door een nieuw management control model te introduceren.

Het nieuwe management control model verbindt klassieke methoden en technieken met moderne vormen van beheersing van het gedrag van mensen in de organisatie: past, present én future control. Het boek is toegankelijk geschreven. De geïnteresseerde lezer kan zijn kennis verdiepen door ook de wetenschappelijke onderbouwing te bestuderen.



Michelle Arets  
Faculteitsdirecteur TiSEM

Het gepresenteerde model vindt toepassing in een aantal tijdloze en relevante thema's, zoals managementinformatie, risicomanagement, leiderschap, strategische gedragsverandering, soft controls en financiële transformatie.

Met aandacht voor de praktijk: de hoofdstukken zijn los van elkaar te lezen, bevatten veel praktijkvoorbeelden en zijn geschreven door experts die allen hun kennis dagelijks toepassen en toetsen in de praktijk. Diezelfde praktijk is in casuïstiek beschreven.

