

Verslag ontwikkelgesprek opleiding Finance & Control - De Haagse Hogeschool

16 september 2020 - 10.00-12.00

Aanwezig namens het visitatiepanel: de heer Ab Groen (panel voorzitter)

Aanwezig namens de opleiding: mevrouw Simone Fredriksz (Directeur Faculteit Business, Finance & Marketing), de heer Philippe van Puymbroeck (Opleidingsmanager Finance & Control), mevrouw Asmae Laabid (Teamleider Finance & Control), de heer Ramazan Aydogdu (Teamleider Finance & Control), mevrouw Patricia Buijs (Voorzitter Curriculumcommissie en docent Finance & Control), mevrouw Anne-Marie Blok-Draijer (Beleidsmedewerker faculteit Business, Finance & Marketing - verslaglegging)

Achtergrond

De opleiding Finance & Control van De Haagse Hogeschool heeft op 29 en 30 oktober 2020 de visitatie doorlopen en op basis hiervan een positief adviesrapport van het panel ontvangen. Verlenging van de accreditatie is reeds toegekend door de NVAO. Vandaag staat het ontwikkelgesprek gepland, waarbij de opleiding een tweetal onderwerpen met de panelleden wil bespreken.

Opening en welkom

De Opleidingsmanager heet alle aanwezigen welkom bij het ontwikkelgesprek. Een korte voorstelronde volgt.

Ontwikkelvragen

De opleiding heeft de volgende twee ontwikkelvragen, met bijbehorende deelvragen, geformuleerd voor de voorzitter:

1. Profilering van de opleiding

Achtergrond: onze opleiding Finance & Control is onderdeel van een breder economisch/business domein. Wij zien dat ons domein de beroepspraktijk steeds meer interdisciplinair benadert en dat wij wat betreft profilering en onderscheidenheid verder moeten kijken dan enkel de F&C opleidingen in het land. Wij moeten de toekomstbestendigheid van onze profilering nadrukkelijk afzetten tegen de ontwikkelingen in het domein waar wij onderdeel van uit maken.

- *Hoe zie je de ontwikkelingen in dit domein, die bepalend zijn voor de toekomstbestendigheid van onze opleiding Finance & Control?*
- *Waar zie je de krachten vanuit zowel de opleidingen Finance & Control als Accountancy, waar kunnen wij meer mee doen? Wij zien namelijk ook dat onze opleiding Finance & Control dicht tegen onze zusteropleiding Accountancy aan ligt.*
- *Hoe kunnen wij mensen, de relevante onderwerpen en onderwijsvormen meer emergeren om zo sterker te kunnen worden?*
- *Waar zie je knelpunten waar wij alert op moeten zijn?*

Technische ontwikkelingen (big data, digitalisering) beïnvloeden het vak van de financial, en is een belangrijke sociale ontwikkeling die het stuk control kan beïnvloeden. Hier liggen veel kansen die mensen niet goed op het vizier hebben. Daarnaast is het ook niet altijd duidelijk wat de mogelijkheden van deze kansen zijn. Wat kan ik ermee? Moet ik dit willen? Haalt het mij niet van de bedoeling af? Big data mag niet eindigen in een overload aan gegevens die bij de beslisser niet meer relevant zijn. Voor Finance & Control ligt de uitdaging in het rol vast te zijn. De eigen rol, onderscheidend ten opzichte van Accountancy, onder andere. Bekijk wat je vanuit deze eigen rol nodig hebt op het gebied van digitalisering en big data.

Vanuit deze technische hoek bekeken: ziet de opleiding daar ook de mogelijkheid om rol vast te blijven? Maar eerst: hoe zou rol vast concreet gedefinieerd kunnen worden?

Hier zitten kerntaken in, met hierachter een manier van denken. Deze manier mag je verrijken door digitalisering, maar houd die manier van denken vast. Innovatie is geen doel op zich, maar een verrijking om te zorgen dat we onze kerntaak goed kunnen doen. Het moet de kerntaak niet gaan overnemen.

De opleiding ziet dat mensen die met innovatie bezig zijn, dit vaak als doel hebben en PLO's dan bijvoorbeeld niet meer nodig vinden. Het vak Bedrijfsadministratie is een goed voorbeeld. Afgestudeerden hoeven niet meer te kunnen boekhouden, maar juist het systeem kunnen beheren en de structuren en de samenhang kunnen begrijpen. De voorzitter is het hier niet mee eens. Een boekhouder moet met data om kunnen gaan. Dit moet geen truc worden; dan ben je namelijk niet meer van toegevoegde waarde voor je organisatie. Als financial moet je de essentie snappen van de Planning & Control cyclus, als bestuurder heb je namelijk ook hele specifieke vragen aan de controller over het verloop hiervan.

De opleiding vraagt zich hardop af: in welke fase bevinden wij ons als opleiding? Innovatie is dus enkel een verrijking, maar we moeten de basis van Finance & Control, namelijk controlling, niet uit het oog verliezen. Dit is momenteel ook gespreksonderwerp binnen de Curriculumcommissie. De ervaring heeft geleerd dat de opleiding de afgelopen jaren teveel de technische kant is opgegaan. De technische kant en controlling (business en financial) moet juist samen kunnen gaan.

De opleiding wil graag verder ingaan op de controlling kant. Hoe verhouden wij ons tot de control van de toekomst? De voorzitter parkeert dit onderwerp even, want hierin is het belangrijk om eerst in te gaan op data science: in je rol blijven en hoe je kunt kijken hoe je rol verrijkt kan worden. Dit vraagt iets van de organisatie: juist de kracht van je bubbel kunnen zien, in relatie tot anderen. Een mooi voorbeeld vanuit dit perspectief bekeken is het rapport Greenports in Nederland (2017)¹. De Nederlandse greenports (snijbloemen, paprika's en tomaten bijvoorbeeld) zijn voor dit rapport onderzocht. De samenhang binnen deze zogenaamde hotspots zijn in kaart gebracht, waardoor men scherp had welk type greenport zich waar bevond. Vervolgens zijn de greenports zo ingericht dat hier overheen een samenhang werd georganiseerd. Rolbewustzijn en interne verbinding is hier belangrijk, maar ook vanuit je eigen kracht kunnen verbinden met een ander. Rolvastheid is ook andersmans kracht kennen. Verbinden, regelen dat je de rol van de ander kent. Een voorbeeld ter illustratie: Breda-Antwerpen is een distributieroute waar stenen en toiletpapier bij elkaar komen, en samen vervoerd worden. Op deze manier worden de vrachtwagens optimaal benut (dit sluit aan bij onze tweede ontwikkelvraag). Dit voorbeeld geeft goed weer hoe interne verbinding relevant is voor de opleidingen Finance & Control en Accountancy. Finance & Control zit in een krachtenveld waarin ook Accountancy opereert. Beide opleidingen hebben krachten en zwaktes.

Hoe kunnen we hier als opleiding mee omgaan en onze eigenheid behouden? De voorzitter geeft aan dat onderwijsprogramma's vanaf het begin opgesloten zitten in de eigen opleiding. Pas aan het eind komt er samenhang en integratie, na de verdieping. Dubbele T-shaped skills is een mooie manier om dit goed in te kunnen richten. Vrij breed beginnen, vervolgens specialiseren en de thematiek op het laatst weer bij elkaar brengen. Het benodigde perspectief wordt dan al het begin van de opleiding geopend. Als je je gaat verdiepen vanuit een breder perspectief, dan heb je later ook beter zicht op de brede perspectieven.

Wat is een manier om de integratie met Accountancy te behouden? Kies bijvoorbeeld voor een opleidingsvariant Finance & Accounting, waarbij studenten een gedeeld eerste jaar hebben en daarna kunnen kiezen. Dit leidt bredere generalisten en specialisten op. Je leidt op voor die verbindingsrol die zo belangrijk is. De opleiding ziet dat de meeste studenten op een administratie beginnen, en bij dat onderdeel hebben zij vanaf dat ze zijn gaan werken, te maken met accountants. Ze moeten dus dezelfde taal spreken en begrijpen wat de accountant komt doen en waar hij op let. Twee losse opleidingen, maar die in de praktijk dicht op elkaar zitten. De opleiding ziet kansen om in jaar 2, 3 en 4 meer projecten samen doen met Accountancy. Bijvoorbeeld door een integratie van twee studenten Accountancy

¹ Zie ook: <https://www.greenports-nederland.nl/> en <https://greenportwestholland.nl/greenport-nederland/>

en twee studenten Finance & Control. Dit is in te richten als een dubbele zandloper: een brede basis, dubbel, maar die ergens samenkomt.

De opleiding vraagt zich in het verlengde hiervan af: wat is dan de Controller van de toekomst? Dit is een interessante vraag. Enkele waarnemingen van de voorzitter: in organisaties zie je veel aparte afdelingen Planning & Control en Kwaliteit. De begroting is een taak van Finance, op basis van een tien jaar geleden vastgestelde cyclus. Daarnaast is er een aparte afdeling Kwaliteit. Het is belangrijk dat de Planning & Control cyclus en het kwaliteitsdenken bij elkaar komen. Planning & Control krijgt dan een bredere basis in het kwaliteitsdenken. Maar wat is kwaliteitsdenken dan? Terugkijken naar de afgelopen jaren en kijken waar we toen stonden. Wat voor bewegingen hebben we gemaakt om te komen waar we nu staan? Het is belangrijk om deze grote beweging eerst vorm te geven, om dan de meerjaren visie te kunnen bepalen.

Wat heb je hiervoor nodig? Specifieke mensen, cashflow, maar niet alleen financiële overwegingen, ook kwaliteitseisen aan je product stellen. Wat betekent dit voor mijn mensen? Wat is de invloed op de werving en selectie? Hoe vertaal ik financiële budgetten naar de periodieke thermometer? Daarnaast bewust middelen alloceren aan de doelstellingen die je hebt. Dit doe je elk jaar, als een rollende basis van vijf jaar.

De opleiding geeft aan dat het in dit proces belangrijk is om uit te zoomen. Waar zitten de grote hefbomen, hoogtepunten en dieptepunten? Kijk vooruit voordat je inzoomt naar de begroting en doelen weet te koppelen aan middelen. Zet informatievoorziening in zodat een en ander gemonitord kan worden. Als we dit constante inzoomen en uitzoomen vertalen naar ons onderwijs: dit is ontwikkelbaar, koppel middelen aan te behalen resultaten en deel informatie met elkaar. Dit is te linken aan het eerste punt, want daar moet je weer op reflecteren.

Terug naar de rol vastheid: blijf kritisch denken, wat betekent het voor de samenleving waarin we leven? En wat betekent het voor onze ethische kant? Dit onderdeel zit momenteel nog niet zo uitgebreid in het programma. Op het gebied van ethiek is het belangrijk om altijd nieuwsgierig te zijn naar de mogelijkheden, en zo verbinding te zien. Wat heeft de ander nodig, en wat kan? De opleiding denkt dat kritisch denken en het kijken naar de mogelijkheden nog wat sterker in het programma verwerkt kan worden. Het nieuwe jaar 3 en 4 gaat hier al wel op in. Zo wordt er bij reporting tevens naar block chain gekeken. Maar ook het vak Risicomanagement biedt mogelijkheden. Zo kunnen er maatschappelijke opdrachten in jaar 2 opgenomen worden. Dit punt kan mooi gekoppeld worden aan control en de rol van Planning & Control in een organisatie. Speel constant in op wat een MKB-er interesseert bijvoorbeeld, en speel in op waar het bestuur en de Raad van toezicht naartoe willen. Ga in gesprek met de bestuurder en toezichthouder: waar wil je over vijf jaar staan? Waar je over vijf jaar wil staan vertalen in beelden, benchmarks en indicatoren. Op deze manier is de rol van Finance & Control breder toepasbaar. Veel zachtere factoren zijn goed te vertalen in hardere factoren: dit zit in die grote beweging van een organisatie en is te vertalen in parameters in business control en kwaliteitscontrol. Vanuit de hardere kant kun je veel betekenen voor de zachtere kant.

2. Omgaan met innovaties

Achtergrond: onze tweede ontwikkelvraag ligt in het verlengde van het eerste punt. Wij willen onze ingezette innovaties vasthouden en nog meer inbedden in onze opleiding, met als doel dit te kunnen consolideren. Tegelijkertijd willen wij de innovaties graag als vehikel inzetten om als team van elkaar te kunnen leren en elkaar te kunnen inspireren.

- *Hoe kunnen wij onze innovaties het beste blijvend consolideren? Hoe kunnen wij dit goed monitoren, evalueren?*
- *Onderwijs, onderzoek en innovatie aangejaagd binnen FC: hoe kunnen wij dit delen, dat wat goed is opschalen intern en extern?*
- *En aanvullend: hoe kunnen wij deze innovatiekracht ook binnen ons team meer inbedden, met 'het leren elkaar leren en het elkaar inspireren' als vehikel om dit te realiseren?*
- *Wat zie je als de top 3 cruciale aspecten/hefbomen van een lerende organisatie?*

Hoe kunnen wij als opleiding ervoor zorgen dat de innovatie structureel blijft en vastgehouden kan worden? Dit gaat terug naar drie dingen die verbonden moeten zijn: Visie, cultuur en structuur. Visie staat op papier. Integratie van wat willen we, naar dit durven we, naar de structuur: hebben we het zo ingericht dat we die kant ook uit gaan? Als onderwijsinstelling moet je hiermee bezig zijn. Het laat zien wat je visie is, en niet alleen op papier en in je daden. Leef als instelling volgens je merk. Het internationale accent van De Haagse Hogeschool is duidelijk. Diversiteit zie je dus terug, ook in de activiteiten. Maak je borging duidelijk, durf mee te bewegen. Een vaste rol aanhouden is belangrijk, evenals interdisciplinair zijn. Laat dit zien en wees authentiek. Laat de drie punten visie, cultuur en structuur in gezamenlijkheid meebewegen. En durf dat ook, door met een kortere cyclus te werken, te reflecteren en te leren. En dit mag je in je onderwijsprogramma vervolgens ook doen: laat bepaalde dingen constant, maar andere elementen door alle veranderingen in de wereld juist niet.

De opleiding geeft aan dat cultuur bij hen identiteit is. Hoe zouden we dit kunnen vormen? Identiteit maakt dat visie, structuur en cultuur met elkaar samenhangen en dat een ander herkent wat je wilt uitstralen. Dat kan vervolgens kloppen voor die ander en zo mooi in elkaar passen. Maar hoe kunnen we ervoor zorgen dat dit ook samenhangt? Aan de ene kant door hier actief mee bezig te zijn en daarnaast: onderkennen dat het altijd dynamisch is. Ben je als organisatie bereid de dialoog aan te gaan? Dan beweeg je naar de verandering toe. De voorzitter vult aan dat het panel met name tijdens de eerste visitatie dag in 2019 duidelijk en heel mooi de authenticiteit van de opleiding terug zag. Finance & Control heeft een nauwe verbinding met de praktijk, liet duidelijk zien wie zij wil zijn, en lieten een student aan het woord. Door dit op deze manier te laten zien leg je de verbinding tussen visie, cultuur en structuur.

De opleiding vraagt wat een mogelijke aanpassing in de structuur zou kunnen zijn om die innovatieve kracht uit het werkveld nog meer uit de verf te laten komen. Als opleiding wordt er geborgd dat er ontmoetingen zijn, en veranker in je structuur ook wat je cultuur en visie is. Structuur is iets dat vast ligt, het geeft houvast, maar durf het ook aan te passen als hier aanleiding voor is. Een woord dat dit treffend weergeeft is serendipity: het onverwachte.

De opleiding benoemt de institutionele structuur en geeft aan dat de instelling uit faculteiten bestaat, die elk weer uit opleidingen bestaan. Er wordt geworsteld met deze structuur. Hoe verhoud je je hiertoe als opleiding? Aan de ene kant moet je de meta discussie durven aangaan. De bestaande structuur is niet meer passend bij de cultuur en visie. Het is belangrijk om de achtergrond van de structuur boven tafel te krijgen, dan heb je de mogelijkheid om de structuur aan te kunnen passen. Probeer die structuur als de randen van een knikkerbaan te zien. Benoem daar waar de structuur beperkend is: wat is het doel van deze structuur? Neem een time out om er zo op een andere manier in te kunnen staan. Structuur kun je op twee manieren relativiseren. Je kunt er een discussie over voeren op het moment dat je ertegenaan loopt. Of: je opent de discussie opnieuw (dit is zowel een tactische als een operationele keuze).

Mensen hebben in hun werk drie dingen nodig: zingeving/purpose, vrijheid om eigen professionaliteit uit te oefenen en veiligheid. Veiligheid zit voor veel mensen in de structuur en velen gaan dan uit hun comfort zone. Vanuit leiderschap bekeken vraagt dit veel als je hier iets in wilt veranderen. Als leider moet je goed de nek uitsteken en andere paden bewandelen. Als structuur veiligheid bieden, maar ook op het juiste moment eerlijk zijn over de gemaakte fouten. Dan kun je doorgaan en erkennen.

Aanvullend op de ontwikkelvragen is de opleiding nieuwsgierig naar de profilering van de Associate Degree (AD). Tijdens de visitatie heeft een van de panelleden hier een opmerking over gemaakt. De voorzitter is lid van het CDHO en ziet vanuit die hoedanigheid veel aanvragen voor AD. De basis van deze aanvragen met de bijbehorende legitimering is gericht op de insteek dat het bedrijfsleven vindt dat MBO niveau 4 niet genoeg kan en niet geschikt is voor de arbeidsmarkt. Deze documenten gaan echter niet in op de samenwerking met het MBO en wat MBO moet kunnen. Ook is er diversiteit in instroom. HAVO, MBO en VWO vraagt om oplossingen om dit in goede banen te kunnen leiden. Ook is het starten van een AD om de MBO-instroom van de reguliere bachelor af te leiden, geen goede reden. Het MBO was vroeger een entree tot de arbeidsmarkt. De zwaarte is hierdoor veranderd, zittende mensen in arbeidsmarkt moeten omgeschoold worden (duaal en deeltijd). Dit zijn allemaal redenen om een AD te starten. Positioneer de AD als niveau 5 naast het MBO, naast een volledige bachelor waarbij je recht doet aan alle varianten. Werk ook goed samen ook met het MBO, redenerend vanuit het perspectief dat die leerling er echt wat

aan heeft. Wees zo van toegevoegde waarde. Werk daarnaast ook goed samen met het werkveld en kijk waar de instroom bij MBO wegloupt.

De opleiding vindt het lastig hier KPI's op te formuleren. You asked, we did. Vertel wat je doet: het werkveld is drie keer bij elkaar gekomen, en dit is er uit gekomen. Communiceer dit richting het onderwijsprogramma en de studenten. De wil om te innoveren aanmoedigen door aan te geven hoe blij je bent met de resultaten. Zo geef je iedereen in de organisatie een plek in de innovatie. Innovatie is onderdeel van iedereen, geef dan ook iedereen de kans om te innoveren. Innovatie ziet niet altijd in het grootse, dit kan ook sterk zitten in het doorlopend meebewegen. Het is daarom belangrijk om dit zichtbaar te hebben.

Opleidingen moeten aansluiten bij wat het werkveld vraagt. Bij innovatie wordt er dan vaak bedacht om nieuwe opleidingen te starten. Nieuwe instroom doet niets aan dat wat schort bij bestaande opleidingen. Instituten: honoreer wat opleidingsteams dagelijks doen, speel in op ontwikkelingen. Docenten bewegen mee, hier moet veel ruimte zijn. Geef je opleidingsteams veel meer ruimte om daar in mee te bewegen. Het starten van een nieuwe opleiding houdt veel innovatie tegen. De opleiding vindt het goed om dit zichtbaar te maken. Nu is het nog ongrijpbaar hoe hier op de lange termijn op gestuurd kan worden. Hier wordt de komende weken met het Finance & Control team over nagedacht. Kijk hierbij meer naar de lange termijn, uitzoomend naar de afgelopen vijf jaar. Wat zijn onze moeilijke momenten en onze doorbraak momenten geweest, dingen die we kunnen duiden, en van waaruit we kunnen leren? Waarom stagneerde het? Bepaal de Top 5 levers/hefbomen naar innovatie en kijk richting de toekomst. Trek de maximale autonomie naar je toe. Voorbeeldgedrag: wat doe je als iemand buiten de knikkerbaan gaat, waar we het eerder over hadden? Die relatie is de motor achter de ontwikkeling. Doe je dat niet goed, dan verliezen mensen veiligheid. Doe je dit goed, dan trigger je mensen automatisch. Beloon als iemand het goede doet in plaats van straffen als iets niet goed gaat. Ook de relatie is cruciaal. Neem als directeur de medewerkers mee in de beleving die jij hebt. Ga de relatie aan, een bestuurder heeft bijvoorbeeld een context die mede bepaalt hoe de visie, cultuur en structuur staat. Het is belangrijk om de context van de bestuurder te stappen. Als structuren de autonome motor weerhoudt, dan kun je in de middenlaag verbinden. Relaties zijn de kracht van elke organisatie. Hoe verhoud je je tot elkaar? Het tafel proces geeft dit mooi weer: inhoud en proces worden aan tafel besproken. Om de tafel hebben we het over relaties. Snappen dat het om mensen gaat, durven werken aan relaties. Werkveld, studenten, collega's: juist de kracht in mensen ontdekken en in kracht aan de gang gaan. Met innovaties moet je niet te ingewikkeld doen, benut goede relaties en heb lef. Relaties zijn de meest cruciale hefboom in een lerende organisatie.

Afronding

De Opleidingsmanager dankt alle aanwezigen en rondt het ontwikkelgesprek af.