

Vervolg op het artikel in de Inspiratiekrant van voorjaar 2010

De verbinding tussen commercie en control

De Rabobank Bommelerwaard weet dit goed te combineren en is in staat geweest om binnen een drietal jaren de organisatie om te vormen van een fase I (INK Financiële Verantwoording) via fase II (INK Financial Control) naar fase III (Integraal of Management Control). Met de toepassing van het vernieuwde INK managementmodel is zelfs gebleken dat men al aardig in fase IV begint (Dimensie van Ketenregie) te komen. Zij waren de gasten tijdens de Impusldagen van december 2009.

De bank heeft gekozen voor een strategieaanpak dat gevolgd werd door het aanpassen van de structuur. Onderdeel daarvan was een fors management-development traject. Er is bewust gekozen om geen cultuurtraject te doen omdat de verandering was dat deze aanpak vanzelf de cultuur zou doen veranderen. En zo is het ook gegaan.

Bewust of onbewust heeft de bank zijn bij de bank de volgende succesbepalende factoren te zien.

- De waarheid bestaat niet en is niet in modellen en spreadsheets te maken (schijnwerkelijkheid).
- Scenario's helpen vooral de stochastische modellen die vanuit toekomst- en scenariodenken een goede basis geven voor dialoog en besluitvorming.
- Heb het 'einde voor ogen' (zie ook Covey) en 'zaag twee maal'. Met andere woorden: weet waar je naar toe wil, maak dat gezamenlijk door de mindset te richten en het bij voortduring te herhalen.
- Lef en durf om risico's te nemen en gelijktijdig van fouten te leren. Geef elkaar daarin de ruimte!
- Voortdurend contact te houden met de mensen in het bedrijf, gewoon te blijven en ieder zijn of haar rol te gunnen. Maar wel duidelijkheid te geven wie aan welk stuur zit.
- Te communiceren dat het alleen gezamenlijk als team kan en moet. Vertrouwen geven en verdienen door respect uit te stralen en af en toe ook veel plezier te hebben.
- Commercieel Bankieren (verkoop) en Risicobeheersing (control) zijn geen tegenpolen maar complementair aan elkaar. Het werk van beiden is geen exacte wetenschap maar het mensenwerk.
- Het proces is organisch, dynamisch en vraagt om flexibiliteit en anticiperend vermogen.
- Door het eenvoudig te houden en het stapsgewijs te implementeren wordt het behapbaar, enigszins voorspelbaar en daarmee stuurbaar.
- Houd de focus op de klant en realiseer een optimale balans tussen Commercie, Risicobeheersing en Efficiency.
- Wees trots op waar je staat, deel deze en dat geeft energie en chemie. Heb plezier!
- Ontpolariseer: herken en erken de wederzijdse afhankelijkheid.



Van links naar rechts onze gasten uit de Rabobank Bommelerwaard: Evert Tibbesma (dir. BM), Peter Dohmen (dir. bedrijven) en Martijn van Esch (BC Bedrijven)

Succesbepalende factoren Business Control

In de relatie tussen Commercie en (Business) Control zijn de volgende succesbepalende factoren onderkend.

- Laat Business Control niet het stuur overnemen van de directie.
- Organiseer gezamenlijk de kennis. Informatie uit de boekhouding is oude kennis en voegt nauwelijks iets toe als het gaat om sturen.
- Behoud samen vanuit de klantfocus dat het bankieren een vak is en ook dat BC een vak apart is. Vergeet in beide vakken de intuïtieve component niet.
- 'Weten is meten' (en niet andersom 'meten is weten'), weten op basis van relevante cijfers is een goede basis voor een gesprek.
- Maak het 'beest' (passie) in iemand los. Soms de verleidingskunst om iemand mee te krijgen (poeslief) en soms de adelaar met het overzicht. Vergeet de speelse en trotse aap niet en geef ook soms de papieren tijger de ruimte. Aan een trouwe hond die met alle winden meewaait heb je niet zo veel evenals het luie varken.
- Koester de fouten en verzeker het voortdurend leren ervan.
- Ga vol gas waar kan en houd in waar moet.
- Rolduidelijkheid, contextafhankelijk en situationeel bepalen en communiceren.
- Vertrouw in 'gekken', mensen die ervoor gaan maar houd ze wel scherp op risico's.



Tips om het vast te houden

Aan de Rabobank Bommelerwaard werden de volgende tips gegeven.

- Betrek de medewerkers en stakeholders nog meer bij het proces.
- Houd de drie B's in de gaten (Bewust Bekwaam Borging).
- Geef de onafhankelijkheid van Business Control niet op.
- Pas op voor de remmende voorsprong, blijf scherp en alert.
- Leer binnen bedrijfsmanagement nog beter te luisteren.
- Let op de houdbaarheid van het team, verfris op tijd en behoud de kwaliteitsborging.
- Kweek en koester de nieuwe talenten en zet ze tijdig in (teamcontrol, samenwerking junioren en senioren).
- Blijf CER gedoceerd doen, maar leg de focus op de situatie en de context.