

HET SPEL, DE KNIKKERS, DE COMPETITIE, EN DE AUDIT

Organisaties willen slagen in hun missie, maar zijn ze goed voorbereid op de opgave die ze te wachten staat? Is de analyse van de markt en je eigen positie daarin, als het daarop aankomt, beter dan de concurrentie? Is besturing van de professionele organisatie op orde? Hoe moet je de interne audit in elkaar zetten om de organisatie daarop te beoordelen. Drie mooie boeken die een leidraad kunnen bieden voor het antwoord op deze vragen.

Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris (2007). *Competing on analytics, The new science of winning*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

In een wereld waarin concurrentievoordelen maximaal verneveld zijn, worden andere dingen belangrijker. Het gebruik van goede cijfers over de eigen bedrijfsprocessen ondersteunt de besluitvorming en maakt het mogelijk de waarde van een gedegen analyse maximaal te benutten. De beste organisaties onderscheiden zich naar het oordeel van de auteurs, naast efficiënte en effectieve bedrijfsprocessen, steeds vaker door een gedegen analyse en het gebruik van goede data. Het boek bestaat uit twee delen. De aard van competitie op analyse en het bouwen aan een analytische capaciteit. Zo wordt toegelicht wat er nodig is voor een gedegen analyse en hoe dat moet bij interne processen en bij externe processen. De het bouwen aan de professionele capaciteit (en toegepaste ICT technologie) wordt een onderscheid gemaakt naar het management van de noodzakelijke professionals en de architectuur van de zakelijke intelligentie. Besloten wordt met een blik op de toekomst. Te vaak wordt gedacht dat het meestal geploeter met cijfers niet nodig is, als er visionair management is, of alleen moet als er geen betere oplossing is. De auteurs maken duidelijk dat een gedegen analyse op basis van goede cijfers zichzelf meer dan terug verdient. De wereld van de sport laat overtuigend zien dat je geen kampioen meer kan worden zonder gedegen inzicht in je prestatiecijfers in verhouding tot de condities waaronder gesport wordt. De pilaren van analytische competities worden evenals de fasen die te onderscheiden zijn goed leesbaar uitgewerkt. Uiteindelijk zijn de goeden te herkennen doordat ze moeilijk te kopiëren en uniek zijn, zich eenvoudig aanpassen, beter dan de competitie zijn en zich voortdurend vernieuwen. De auteurs gaan ook in op het gebruik in het publieke domein, met de gezondheidszorg als mooi voorbeeld. In het tweede deel wordt in een soort routeplan beschreven hoe een organisatie de verschillende fasen van de ontwikkeling naar de top gerealiseerd kan worden. Hier belooft het boek meer dan het waar maakt. Jammer ook dat het boek geen ruimte maakt voor wat ook belangrijk is; het gevoel en de beperkingen van het idee van de maakbaarheid. Uiteindelijk is het wel een leuk boek dat voor controllers en managers concreet maakt waarom organisaties die er een gewoonte van maken hun strategie en operaties te baseren op een gedegen analyse uiteindelijk aan het langste eind trekken. Wetenschappelijk niet al te diepgaand, maar wel overtuigend.

Marcel J. Wanrooy (2008). *Het spel en de knikkers, Besturing van professionele organisaties*. Schiedam: Scriptum.

Wat zijn professionals en wat professionele organisaties? Hoe worden professionele organisaties bestuurd? Beide vragen staan centraal in het boek en worden helder neer gezet. Naar het oordeel van de auteur verdwijnt de klassieke professional, als de aloude meester, uit het beeld. De ordening van

Minzberg van professionele organisaties voldoet al evenmin meer. De auteur doet een serieuze poging nieuwe soorten professionals en hun organisaties te definiëren. Maar hij slaagt er met zijn boek uiteindelijk niet in een erg overtuigende analyse te maken. We zien om ons heen dat kleine ondernemingen ontstaan in de niches van de markt waar ouderwetse professionals, gewoon echt goed in hun vak, zich dagelijks bewijzen. Misschien was er wel geen kredietcrisis geweest als de bankiers ouderwetse professionals waren gebleven en met name voorzichtig. Ook besluit het boek niet met een aantal aanbevelingen die strekken tot navolging. Belangrijk blijkt het onderscheid tussen kenniswerkers en "social trustee" professionals. De laatste onderscheid zich van de eerste doordat deze een nadrukkelijke beroepsbinding kennen evenals een daarbij horende ethiek, moraal gezag en dienstbaarheid (zoals b.v. bij rechters). Bij de governance van professionele organisaties zijn tal van dilemma's te hanteren. Na uiteengezet te hebben wat de auteur onder governance wil verstaan, wordt het partnershipmodel en het corporate model uit de doeken gedaan. In de tweede gaan de aandeelhouders over het eigendom en de winst, het bestuur en het management over de zeggenschap en de medewerkers over de uitvoering. In de eerste is in principe geen scheiding tussen eigendom, zeggenschap en uitvoering. Vervolgens worden suggesties gedaan hoe binnen deze modellen de governance geoptimaliseerd kan worden. Tot slot wordt de sturing en inrichting van professionele organisaties uitgewerkt. De adviezen van de auteur die volgen met betrekking tot het sturen van professionele organisaties wordt mede gebaseerd op een peiling per email onder 42 organisaties. De verschillen bleken zeer divers en worden uit de doeken gedaan. De inrichting van de professionele organisatie blijkt naar het oordeel van de auteur vooral gebaseerd op mythes en modes. De verschillende te hanteren modellen worden toegelicht. Besloten wordt met de conclusie dat netwerkorganisaties, met *zelfsturing* en *samensturing* op fantastische wijze in praktijk worden gebracht. Het blijft in het boek uiteindelijk allemaal erg oppervlakkig, gegeven de reeds beschikbare literatuur.

Drs. A.J.G. Driessen RO CIA, A.Molenkamp RO (2008). *Internal auditing, een managementkundige benadering*. Deventer: Kluwer, vierde, herziene druk.

Het boek is opgebouwd uit 4 delen. De internal auditing als managementtechniek (1). De organisatie als object van onderzoek (2), de onderzoeksaanpak (3) en spanning en verandering (4). Het boek benadert internal auditing nadrukkelijk managementkundig en wil daarmee benadrukken dat het om de verbetering van de besturing, beheersing, toezicht en verantwoording van de organisatie als object gaat. De auteurs zijn van mening dat de functie als onafhankelijke entiteit geïnstitutionaliseerd moet worden. De toegevoegde waarde van interne auditing wordt uit de doeken gedaan evenals hoe zij zich verhoudt tot doorlichtings- en organisatieonderzoek. Belangrijke positioneringvraagstukken worden benoemd. De aanpak van de audits wordt in 6 stappen uitgewerkt van planning van de aanpak tot de uiteindelijke follow up van de audit. Het is een goed gefundeerd boek met vele tips, mooie schema's en nuttige waarschuwingen. De internal auditer wordt helder gepositioneerd in relatie tot b.v. de management controller. Ook wordt duidelijk wat het betekent voor middelgrote organisaties als deze functie door de omvang van de organisatie niet verbijzonderd kan worden. De veelzijdigheid van internal auditing komt goed uit de verf. En de actualiteit is met deze vierde druk goed verantwoord. Zo is de impact van recente ontwikkelingen in het vak goed verwerkt. Tegelijkertijd maakt de werkelijkheid van de huidige crisis wel duidelijk hoe belangrijk deze functie voor een organisatie en haar omgeving is. Niettemin zijn in de praktijk wel andere opvattingen te vinden die in het boek, door de gekozen focus niet aan bod komen. Dat hoeft in principe niet erg te zijn. Voor managers en controllers is het een zeer toegankelijk en uitputtend boek dat een gedegen inzicht biedt in wat internal auditing te bieden kan hebben.