

## PS Academy 2022

### Vakinhoudelijk

1. Zorgactualiteiten
2. Onderwijsactualiteiten
3. BBV
4. Big data
5. De impact van digital op finance
6. Data Analytics
7. Projectcontrol

### Persoonlijke vaardigheden

8. Empathy & Emotions
9. The Art of Convincing Others
10. Taking the lead & Pushing Back ( Grenzen aangeven)
11. Advisory Skills
12. Structure Your Story Online / Online impact
13. Basistraining leidinggeven
14. Projectmatig werken
15. Succesvolle intakegesprekken voeren
16. Effectief tijdbeheer voor financials
17. Lerend evalueren
18. Leiderschapsstijlen
19. Onbewuste vooroordelen
20. Het leiden van Stakeholders
21. Verhoog je gunfactor

### Intervisies

1. Intervisiesessie Impact hebben zonder mandaat
2. De business controller, het maatschappelijk geweten van de organisatie?
3. Controller in een politieke omgeving
4. De invloed van structureel thuiswerken op de business controller
5. Wanneer ervaar jij 'flow' in je werk (of privé)?
6. Presteren onder druk
7. De business controller: het schaap met 5 poten?
8. Onderstromen
9. Controllers: lijfarts én personal trainer van de onderneming?

## **Zorgactualiteiten**

### **Trainingsbureau: PWC**

Je klant verwacht van jou als interim controller dat je op de hoogte bent van de laatste ontwikkelingen in de zorg en welke effecten die hebben op de organisatie en de jaarrekening over 2019. Met deze training kom je weer up-to-date met de belangrijkste actuele ontwikkelingen in de zorg op het gebied van jaarverslaggeving en fiscaliteit. Zo kun je je rol goed vervullen en proactief de zaken aanpakken. Vooraf bepalen we welke specials we kunnen behandelen, zoals value based healthcare, uitdiepen Horizontaal Toezicht, duurzaamheid en sustainable development goals, strategische personeelsplanning of beheersing van IT-kosten.

## **Onderwijsactualiteiten**

### **Trainingsbureau: PWC**

Na afloop van de training:

- beschikt u over kennis van nieuwe wet- en regelgeving en de gevolgen op de jaarrekeningen 2019 in PO, VO, MBO, HBO en WO en de laatste ontwikkelingen ten aanzien van het Bestuurs- en RvT-verslag, alsmede de jaarrekening volgens RJO en RJ 660;
- heeft u inzicht in de gevolgen van de wijzigingen in het Onderwijsaccountants-protocol 2019 en mogelijke wijzigingen voor de jaren daarna;
- bent u bekend met de meest recente ontwikkelingen en bevindingen/issues, voortvloeiend uit het financieel toezicht door de Inspectie van het Onderwijs en diverse financiële onderzoeken;
- bent u op de hoogte van de laatste ontwikkelingen ten aanzien van onder andere de verantwoording van groot onderhoud, de WNT en de Continuïteitsparagraaf;
- heeft u inzicht in ontwikkelingen in de voor u meest relevante fiscaliteiten en de mogelijke gevolgen hiervan voor uw instelling;
- bent u op de hoogte van actuele ontwikkelingen op het gebied van 'Finance of the Future', met name de digitale transformatie.

## **BBV**

### **Trainingsbureau: PWC**

Het besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) bepaalt ook jouw werk: het is de basis voor de jaarrekeningen van gemeentelijke instellingen. In deze training nemen we je mee in de beginselen van het BBV, casuïstiek en de manieren waarop je je BBV-kennis up-to-date kunt houden.

De behandelde BBV-thema's stemmen we af op de behoefte van jou als deelnemer, door vooraf je wensen te inventariseren. Zo kun je straks goed de koppeling van de theorie met jouw praktijk maken.

## **The Art of Convincing Others**

### **Trainingsbureau: Nonons**

Doel: Medewerkers weten wat de ander nodig heeft om overtuigd te kunnen worden. Ze weten wat hun natuurlijke beïnvloedingsstijl is en hoe zij die effectief kunnen inzetten. Daarnaast weten zij wat zij nog meer kunnen inzetten om effectief te beïnvloeden.

Voor: Medewerkers die meer invloed zouden willen uitoefenen in gesprekken.

Medewerkers die de Trusted Advisor-rol willen aannemen.

- De invloed van ontspanning  
Aan de hand van het Model van Invloed worden de deelnemers zich bewust van de verschillende elementen die komen kijken bij beïnvloeding en overtuiging. Wanneer we naar dit model kijken, zien we dat overtuigen pas kan wanneer de ander ontspannen is. Hoe doe je dat?
- Overtuigen  
Wat maakt iemand overtuigend? We nemen de drie overtuigingsstijlen onder de loep; Autoriteit, Vriend, Voorbeeld (P. Van Goethem. ) Deelnemers onderzoeken vervolgens met elkaar welke stijl het beste bij hen past en welke stijl zij verder zouden willen ontwikkelen. Aan de hand van enkele praktische en ludieke oefeningen ervaren zij wat de verschillen zijn tussen de stijlen en wanneer welke stijl effectief is.
- Oefenen  
Deelnemers gaan praktisch aan de slag met de overtuigingsstijl van hun keuze. Aan de hand van hun eigen casuïstiek oefenen zij hun overtuigingskracht en ontvangen persoonlijke feedback.
- Actieplan  
Medewerkers maken een SMART actieplan om het geleerde in de praktijk te oefenen.

## Taking the lead & Pushing Back ( Grenzen aangeven)

### Trainingsbureau: Nonons

Doel: Medewerkers weten dat en hoe zij hun grenzen aan kunnen geven. Ze weten op een effectieve EN respectvolle manier aan te geven wat hun behoefte is en wat zij NIET kunnen doen. Ze weten hoe zij op een respectvolle manier de regie in een gesprek kunnen (terug)nemen.

Medewerkers die advies geven aan klanten, weten dat en hoe zij in een advies op een respectvolle en opbouwende manier kunnen aangeven dat zij niet achter een bepaalde keuze/oplossing staan.

Voor: Medewerkers die hun grenzen beter zouden willen aangeven en vaker 'nee' zouden willen zeggen.

Medewerkers die de Trusted Advisor-rol willen aannemen.

- Boundaries  
Wat is je grens? Hoe dicht laat je iemand bij die grens komen? Wat is jouw aandeel daarin? Door een simpele maar confronterende loop-oefening ervaren deelnemers hoe effectief ze zijn in het aangeven van hun grenzen. We bespreken wat het effect is van verschillende non-verbale interventies.
- Assertiveness  
Wat is assertiviteit precies? Aan de hand van de Schaal van Assertiviteit (Subassertief – Assertief – Overassertief) onderzoeken de deelnemers hoe assertief ze zijn en hoe assertief ze zouden willen zijn. Middels een korte interactieve oefening op de vloer oefenen zij met het gedrag dat hoort bij hun voorkeurspositie.
- Saying NO  
Wat is het grijze gebied tussen 'ja, graag!' en 'hell no'? Hoe zeg je op een duidelijke manier 'nee' zonder respectloos te worden? We oefenen het 'nee'-zeggen middels korte rollenspellen.
- Taking the lead  
Hoe interrumppeer je iemand op een respectvolle manier? Hoe pak je de regie over een gesprek (terug)? Hoe geef je je (afwijkende) mening in een adviesgesprek. We oefenen praktijksituaties.
- Lastige eigen situaties oefenen met acteur  
We werken in kleinere groepen met voor elke groep een eigen trainer en acteur, dit om het oefenen zo effectief mogelijk te maken. Medewerkers bereiden zelf een casus voor van een gesprek met iemand waarbij het lastig is grenzen aan te geven en/of nee te zeggen en oefenen deze met een trainingsacteur. Ze ontvangen directe persoonlijke feedback op hun vaardigheden.
- Actieplan

Medewerkers maken een SMART actieplan om het geleerde in de praktijk te oefenen. NB: gezien de soms gevoelige en persoonlijke cases in deze training is het aan te raden deze module in een kleinere setting plaats te laten vinden.

## **Basistraining leidinggeven**

### **Trainingsbureau: Boertien**

Als business controller zal je regelmatig leiding (gaan) geven. Ondanks dat je een tijdelijke rol vervuld zijn leidinggevend vaardigheden van belang. In deze praktische training krijg je handvatten aangereikt. In de training worden theorie en praktijk constant afgewisseld. We gaan uit van de kwaliteiten van de deelnemer. De nadruk ligt op ervarend leren, onder andere met rollenspelen. Ook ontvangt de deelnemer persoonlijke feedback. Alle oefeningen betreffen de praktijk waarmee de leidinggevend op uitvoerend niveau te maken heeft, zoals het zoeken van balans in werkzaamheden en het ontwikkelen van hun eigen stijl. We werken met eigen praktijksituaties en met een trainingsacteur.

## **Projectmatig werken**

### **Trainingsbureau: Boertien**

#### **Aanpak**

Bij projectmatig werken gaat het erom de beoogde doelen te behalen binnen de gestelde tijden binnen het beschikbare budget. Het hoofddoel is hier bij een mooi projectresultaat! Om effectief resultaat op te leveren is het belangrijk dat een project voorspelbaar en soepel verloopt. Dat is niet altijd eenvoudig. In deze training leer je meer over het plannen en organiseren van projecten. Je vergroot je kennis en vaardigheden op het gebied van projectmatig werken. Je versterkt je persoonlijke kwaliteiten, zodat je optimaal kunt bijdragen aan het project. Je leert om in projectverband effectief om te gaan met je projectgroepsleden, managers en opdrachtgevers, zodat jullie met elkaar een maximaal resultaat behalen.

#### **Resultaat**

- Je kunt effectief projectmatig (samen)werken
- Je functioneert en opereert efficiënter en effectiever binnen jouw projecten
- Je past je werkwijze aan op de omstandigheden van het project
- Je managet je bijdrage aan het project en bakent je rol helder af

## De impact van digital op finance

### Trainingsbureau: Pluc!

Wat houdt deze workshop in?

Als we goed om ons heen kijken dan zien we dat Intelligent Automation in rap tempo bezig is om het Finance domein te veranderen. Boekhouden, rapporteren en cijfers analyseren als traditionele Finance domeinen D algoritmen die dit overnemen zijn al gemaakt en worden bij verschillende organisaties al ingezet.

Bedenk eens goed wat dit betekent voor jouw functioneren. Ben je hier blij mee omdat jij dan eindelijk toekomt aan het vooruit kijken en het oppakken van een rol als Business Partner? Of is het een bedreiging voor je omdat je het meest hebt met rapporteren? Hoe dan ook, je functioneren wordt anders en het is tijd je nu voor te bereiden op deze verandering.

In deze workshop kijken we naar ontwikkelingen op het gebied van de digitalisering (RPA, Artificial Intelligence, Process Mining enz) en de impact daarvan op Finance. Met behulp van de nodige interactieve werkvormen gaan we vervolgens op zoek naar jouw toegevoegde waarde als Finance Professional in dit digitale tijdperk. Dit is vooral een praktische workshop waarbij we je in hoog tempo de essentie van verschillende ontwikkelingen laten zien.

Ook helpen we je de mogelijke impact van deze ontwikkelingen voor het werkveld van Finance en jezelf te duiden. We geven volop ruimte voor vragen en discussie. Deze workshop opent je ogen en maakt je klaar voor morgen! In deze interactieve workshop is bovendien veel ruimte voor discussie. Voor deze workshop werkt Pluc! samen met Digital Shapers. Digital Shapers helpt organisaties op verschillende vlakken en disciplines in de digitale transformatie.

Wat leer je tijdens deze workshop?

- Ontdek en hoor alles over de laatste trends ontwikkelingen op het gebied van de digitalisering van Finance.
- Leer welke impact deze ontwikkelingen hebben op jou als Finance Professional
- Krijg een concreet beeld van wat jij kunt doen om jezelf voor te bereiden op de digitale transformatie van finance.

## Data Analytics

### Trainingsbureau: Pluc!

Wat houdt deze training in?

Data heeft de toekomst. Hoe meer je beslissingen kunt nemen op basis van beschikbare data hoe beter de beslissing wordt. De ontwikkelingen binnen data analytics gaan dan ook razendsnel. Artificial Intelligence en machine learning, het zorgt voor een versnelling en een verbetering van de manier waarop we beslissingen nemen. Hoor er alles over in deze training.

De hoeveelheid data die we beschikbaar hebben groeit exponentieel. Dat biedt enorme kansen voor organisaties, want door meer op basis van data te werken komen organisaties tot betere beslissingen. Inzichten die we voorheen niet hadden, nieuwe verbanden en betere beslissingen dus. Ze liggen aan de horizon te wachten en verdiepen de rol die finance in organisaties kan vervullen. Neem regie op deze ontwikkelingen en leid de organisatie in de transitie naar een data gedreven organisatie.

Wat leer je tijdens deze training?

- Wat zijn de ontwikkelingen op het gebied van Data Analytics
- Wat je met al die data en mogelijkheden kunt
- Hoe je start met het toepassen van Data Analytics in je organisatie
- Wat de ideale projectaanpak is voor een Data Analytics project

## Projectcontrol

### Trainingsbureau: Zijlstra PE Programma

Tijdens deze dag over project control zal onder meer worden ingegaan op de inrichting van project control, de projectorganisatie (inclusief de daarbinnen onderscheiden rollen) en risicomangement. Hierbij komen ook diverse praktijkcases uitgebreid aan bod.

## Verhoog je gunfactor

### Trainingsbureau: Bureau Zuidema

Waarom krijgen sommige mensen meer voor elkaar dan anderen? Wat is de magie van de gunfactor? 80% van de zakelijke beslissingen wordt beïnvloed door jouw persoonlijke

gunfactor. Dit is het pakket aan persoonlijke kenmerken, zoals bijvoorbeeld je karakter, authentiek gedrag en interesse tonen in de ander.

Je gunfactor verhogen kan door een betere balans te zoeken tussen voelen, denken en doen. In deze workshop ontdek je jouw balans en krijg je inzicht in de kansen die

er liggen. We gaan met praktijk situaties aan de slag om te ervaren welke verdeling  
jouw  
gunfactor verhoogt.

- Inzicht in jouw gunfactor
- Balans tussen voelen, denk en doen
- Handvatten voor in de praktijk

## **Bouwen aan Vertrouwen**

### **Trainingsbureau: Bureau Zuidema**

Je wilt graag inzicht in de vraag hoe vertrouwen werkt in organisaties. Wat betekent vertrouwen eigenlijk? Je wilt weten hoe je op de juiste manier invloed kunt uitoefenen om het vertrouwen in jouw werkomgeving te versterken of te herstellen. In de Masterclass Bouwen aan Vertrouwen krijg je inzicht in de bouwstenen die van belang zijn voor een goede samenwerking. Vertrouwen begint bij voorbeeldgedrag. Je leert wat je zelf kunt doen om een cultuur van vertrouwen te creëren en daarmee het

functioneren van je team te verbeteren. Met behulp van het TrustWorksmodel® wordt duidelijk wat er in jouw organisatie, afdeling of projectteam moet gebeuren om dit doel te bereiken, en wat dit van jou als leidinggevende of professional vraagt.

- Cultuur van vertrouwen creëren
- Inzicht in de bouwstenen van vertrouwen
- Handvatten voor jouw bijdrage aan werksfeer vol vertrouwen

## **Intervisies**

### **Intervisiesessie Impact hebben zonder mandaat**

Als Public Controller heb je m.n. een adviserende rol richting het lijnmanagement van de organisatie waarin je werkzaam bent en heb je zelf niet het mandaat om besluiten te nemen. Wanneer je wilt dat besluiten genomen worden, zal je in staat moeten zijn om anderen te overtuigen van jouw gelijk.

Het mandaat om besluiten te nemen ligt bij het lijnmanagement. Voor een Public Controller is het dus zaak dat hij/zij in goede verbinding staat met het lijnmanagement en goed weet wat er speelt. Daarnaast vraagt het om een advies goed onder woorden te kunnen brengen, waarbij de nut en noodzaak voor een lijnmanager (wat heeft die eraan?) duidelijk zijn. Los van het goed onder woorden kunnen brengen, gaat het er ook om dat je o.a. doorhebt hoe de formele en informele besluitvormingslijnen lopen, dat je inzicht hebt in waar het primair proces wat aan heeft en waar niet (dus geen eenzijdig bedrijfsvoering advies en/of financieel advies) en timing.

In de intervisie sessie is het de bedoeling om casussen met elkaar te delen waarin we goed in staat waren om ons advies over te brengen en welke vervolgens ook gevolgd werden en

casussen waar dat juist niet zo goed lukte. Samen met elkaar proberen we er vervolgens een aantal rode draden uit te halen die behulpzaam zijn of juist helemaal niet.

### **De business controller, het maatschappelijk geweten van de organisatie?**

Wijzigingen in zowel financiering als verantwoording hebben er toe geleid dat de rol van de business controller binnen de publieke sector is veranderd. Veel organisaties worstelen echter met deze transitie. Vaak wordt er naar de private sector gekeken als inspiratiebron en is de overtuiging dat de business controller dient uit te groeien als een volwaardig business partner. Hij of zij is het financiële geweten van de organisatie en moet beschikken over een flinke portie communicatieve vaardigheden, assertiviteit en politieke - en organisatie sensitiviteit om zo te kunnen opereren in een vraaggestuurde organisatie waarbij de financiële resultaten centraal lijken te staan.

Hierbij wordt echter voorbij gegaan aan het feit dat wanneer een private organisatie een fout maakt, deze door de markt kan worden afgerekend. Bij publieke organisaties is veel minder of helemaal niet het geval, de maatschappelijke functie maakt dat er geen sprake is van echte vraag en aanbod en de lange termijn blijven prevaleren. Een consequentie hiervan is dat zij hierdoor vaak een wat meer rigide bedrijfsvoering hanteren. Zo wordt voor het sturen op projecten en initiatieven nog te vaak geleund op de klassieke aanpak en – budgettering waarbij men, vreemd genoeg, het nut voor de organisatie en maatschappij nog wel eens uit het oog verliest.

De vraag die hierbij gesteld kan worden is 'wat is hier de rol van de business controller'. Wordt er slechts advies gegeven en de budgetten bewaakt of kijkt de business controller over de eigen afdeling en organisatie heen en wijst hij of zij het management en de organisatie op haar maatschappelijk belang en de consequenties die deze projecten en initiatieven hierop hebben. Hoewel het behartigen van het maatschappelijk belang steeds meer een hot topic is binnen publieke organisaties, is het echter niet iets waar de business controller zich dagelijks mee bezig houdt. Dit terwijl deze toch vaak aan tafel zit en beslissende input geeft voor te nemen besluiten. Een ideale uitgangssituatie om ook de maatschappelijk bewustwording naar voren te brengen.

Het doel van deze intervisie is om samen, en aan de hand van een eigen casus, de mogelijkheden te verkennen om deze bewustwording te creëren zowel bij de andere controllers als het management. Denk hierbij aan vraagstukken als 'hoe maak je het maatschappelijk belang zichtbaar in de stuurinformatie of hoe keer je een management discussie van budget naar het belang.

### **Controller in een politieke omgeving**

Tijdens de intervisie zullen we met elkaar ingaan op de rol die je als adviseur en criticaster moet vervullen binnen een politieke omgeving.

In besluitvormende organen waar meerdere belanghebbenden een rol spelen moet je als controller soms navigeren tussen datgene wat niet zichtbaar op tafel licht.

We bekijken de type besluitvormers die we tegenkomen en we verkennen met elkaar de methodes hoe we zelf, ter voorbereiding op besluiten en adviezen die we geven, deze politieke factoren kunnen betrekken

### **De invloed van structureel thuiswerken op de business controller**

Structureel thuiswerken heeft invloed op het werk en de processen bij onze opdrachtgevers. Steeds meer werkgevers geven aan dat ze willen vasthouden aan (gedeeltelijk) thuiswerken, oftewel hybride werken. Dit betekent dat overleggen deels digitaal blijven plaatsvinden, mensen structureel thuis blijven werken en het praatje bij de koffieautomaat minder vaak voorkomt.

Deze veranderende manier van werken roept ook vragen op voor ons als (interim) business controllers:

- Hoe leer je een nieuwe organisatie snel kennen?
- Hoe beschik je over voldoende informatie om effectief te kunnen adviseren?
- Is het nodig om de manier waarop je werkt aan deze nieuwe realiteit aan te passen?

In mijn afstudeeronderzoek voor de RC-opleiding ga ik pogen antwoorden te formuleren op bovenstaande vragen. De conclusies hieruit ga ik kort met jullie delen maar ik wil het vooral hebben over jullie eigen ervaringen met structureel thuiswerken. Tegen welke uitdagingen ben je aangelopen? Hoe ben je hiermee omgegaan? Welke lessen heb je hieruit getrokken? En welke uitdagingen heb je nog niet helemaal kunnen oplossen?

### **Wanneer ervaar jij 'flow' in je werk (of privé)?**

Op sommige momenten in je leven ervaren de meeste mensen wel dat de dingen vanzelf (en heel goed!) gaan. Dan is het alsof alles wat je doet precies klopt, op het juiste moment is, aansluit bij je kennis, ervaring en de uitdaging waar je voor staat én dat je grip hebt op het proces en de uitkomst. Dit wordt ook wel aangeduid als 'flow'.

In deze intervisie willen we met jullie, na een korte theoretische inleiding van anderen die zich hier al eerder in hebben verdiept, gezamenlijk een verkenning doen van de situaties waarbij jullie die 'flow' voelden, welke ingrediënten daarbij van cruciaal belang waren en wat het effect was van die 'flow'.

Daarnaast willen we met jullie ook ingaan op de momenten waarop succes veel energie kost en welke situaties jullie zelfs liever vermijden. Daarbij kijken wij ook naar welke verschillen jullie zien ten opzichte van de situatie waarin 'flow' ervaren wordt?

Doel is om meer begrip te krijgen voor de ingrediënten die tot 'flow' leiden, zodat jullie dit kunnen gebruiken in jullie opdrachten (en privé).

### **Presteren onder druk**

Iedereen krijgt in zijn werk weleens te maken met druk en stress. Denk bijvoorbeeld aan het moment dat een deadline nadert of wanneer je een belangrijke presentatie moet houden. Ieder persoon reageert verschillend op druk: de een leeft helemaal op en is vlijmscherp, terwijl de ander volledig blokkeert.

Gezamenlijk bespreken we onze eigen ervaringen met druk en stress:

- Wanneer heb je dit zelf ervaren?

- Wat was hier de oorzaak van?
- Hoe ben je hiermee omgegaan?
- En wat was hier het effect van?

Vanuit deze eigen ervaringen komen we tot tips & tricks die ons de volgende keer dat we in een dergelijke situatie komen, zullen helpen hier beter mee om te gaan.

### **De business controller: het schaap met 5 poten?**

Hoe dicht zit jij tegen de business aan? Weet men jou altijd te vinden? Op welke wijze word je betrokken bij strategische besluitvorming? Hoe draagt jouw input bij aan 'het in control zijn'? Soms is het een enorme kunst om die impact te brengen waar behoefte aan is. Veel van ons hebben situaties meegemaakt waarin we onze rol graag meer relevantie hadden gegeven. We zijn multi-inzetbaar. Het komt echter voor dat onze kwaliteiten op het ene front enorm gewaardeerd worden, terwijl op andere onderdelen onze expertise niet wordt gezien en er dus niet aan ons wordt 'gedacht'. In deze interview ga je met andere collega's hierover in gesprek. Waar loop jij tegenaan? Wat is hiervan de oorzaak en hoe kun je dit veranderen? Wat hebben anderen gedaan die zoiets ook hebben ervaren? Of: hoe zou een ander dit aanpakken?

### **Onderstromen**

Directies, leidinggevend en managers besteden vaak het overgrote deel van hun tijd aan het managen van de bovenstroom. Er wordt beleid ontwikkeld en er worden beleidsnotities worden geschreven. De visie moet verhelderd worden. De gewenste resultaten moeten worden omgezet in doelstellingen. En de doelstellingen moeten wel SMART zijn. Met tal van rationaliteit wordt aan die 10% van de ijsberg gedrukt en gesjord om de zaak in beweging te krijgen. Echter: vaak lukt het niet! Dat deel dat onder water zit (90%) komt namelijk niet in beweging door te trekken aan die 10% (boven water). De kracht van de onderstroom komt duidelijker dan ooit naar voren als een organisatie een verandertraject in gaat. Voor het bewerkstelligen van veranderingen in het gedrag, is het van belang om de aandacht te richten op de items onder de ijsberg. Het gebied van het onuitgesproken, het onzichtbare en het onbewuste. Het is dat deel waar vaak het minst over gesproken wordt of wat binnen veel organisaties niet uitgesproken wordt. Hoe breng je deze inzichtelijk in een nogal gespannen werkomgeving. En waarom werken veranderingen niet door de bovenkant van de ijsberg aan te pakken?

### **Controllers: lijfarts én personal trainer van de onderneming?**

Deze interview gaat in op het thema 'gezondheid en weerstandvermogen' van de onderneming. Vragen zoals: Hoe sterk moet het financieel-economische gestel van een onderneming zijn? Wat bepaalt de kracht van het financieel-economische gestel? Hoe kijken banken naar ondernemingen? Wat kunnen en moeten controllers doen om het financiële weerstandvermogen te onderhouden? Kan de controller worden gezien als lijfarts van de onderneming die diagnosticeert, adviseert en behandelt bij vermeende of feitelijke ziekte en als personal trainer die de onderneming actief begeleidt naar een steeds betere conditie?