



Business Intelligence & Management Control

Career Academy
RCABMC02Q5

GET YOUR BUSINESS RIGHT

De wereld om ons heen verandert snel. Bedrijven ondervinden hier voor- én nadelen van. Overwegend geldt: wie in staat is te veranderen, heeft een grotere kans op voortbestaan. Wie dat niet kan of wil, loopt kans de deuren te moeten sluiten. Gedrag uit het verleden biedt geen garantie op succes; sterker nog, het is eerder een recept voor mislukking.

Het is inmiddels 30 jaar geleden dat Michael Porter met zijn 'Value Chain' kwam. Dankzij hem hebben veel bedrijven hun strategie aan kunnen passen om waarde te creëren. Maar met de snelle veranderingen in de wereld vraagt ook het model van Porter om aanpassing.

De uitdaging is helder: weet je je als bedrijf aan te passen aan de veranderende omstandigheden of ga je door in de ingeslagen richting terwijl alle signalen op rood staan? Bij deze afwegingen vervul jij als business controller een centrale rol: jij voorziet het management van de meest recente informatie en de voortgang van de verandering.

De business controller is ook als adviseur vanuit de inhoud betrokken op antwoorden bij de vragen 'Waar kunnen we groei realiseren?', 'Waar willen we over 2 tot 5 jaar staan?' en 'Hoe gaan we dit bereiken?'. Enerzijds zorg je voor de borging van business control activiteiten, anderzijds streef je in samenwerking met de business betere resultaten na.

Om die rol goed te kunnen vervullen is kennis van data binnen het bedrijf en datawarehouses belangrijk. Dat is het onderwerp van deze module. Je verdiept je in de data en het verdiepen in/ het opzetten van een krachtig datawarehouse, waarmee de KPI's (key performance indicators) binnen jouw bedrijf op een snelle manier kunnen worden gevolgd. Tenslotte leer je ook hoe je deze samen kunt vatten in een dashboard.

Deze module biedt je de handvatten om een vertaling te maken van strategie naar uitvoering. Hierdoor ben je in staat duurzame waarde te creëren voor alle stakeholders van je bedrijf.

Marco Terlouw, Ingrid Bogert en Marije van de Grift (modulehouder)
Docenten

LEERUITKOMST

Het versterken van het besluitvormingsvermogen van een organisatie door relevante en accurate informatie te verzamelen, te agenderen en te (doen) betrekken bij de besluitvorming op managementniveau.

OPBRENGST VOOR DE ORGANISATIE/BEROEPSPRODUCT

De uitkomst van de module is een plan voor het management van het bedrijf. Hierin adviseer je het management van jouw bedrijf over invoering/aanpassing van een/de KPI('s), het opzetten/inzetten van het datawarehouse, en over het volgen van de voortgang middels een dashboard.



**“Data is what you need to do
ANALYTICS, information is what
you need to do BUSINESS.” - John
Owen**

INHOUD PROGRAMMA

De module Business Intelligence & Control
duurt 14 weken, de lesdagen zijn:

Feb: 14, 21

Mrt: 7, 14, 21, 28

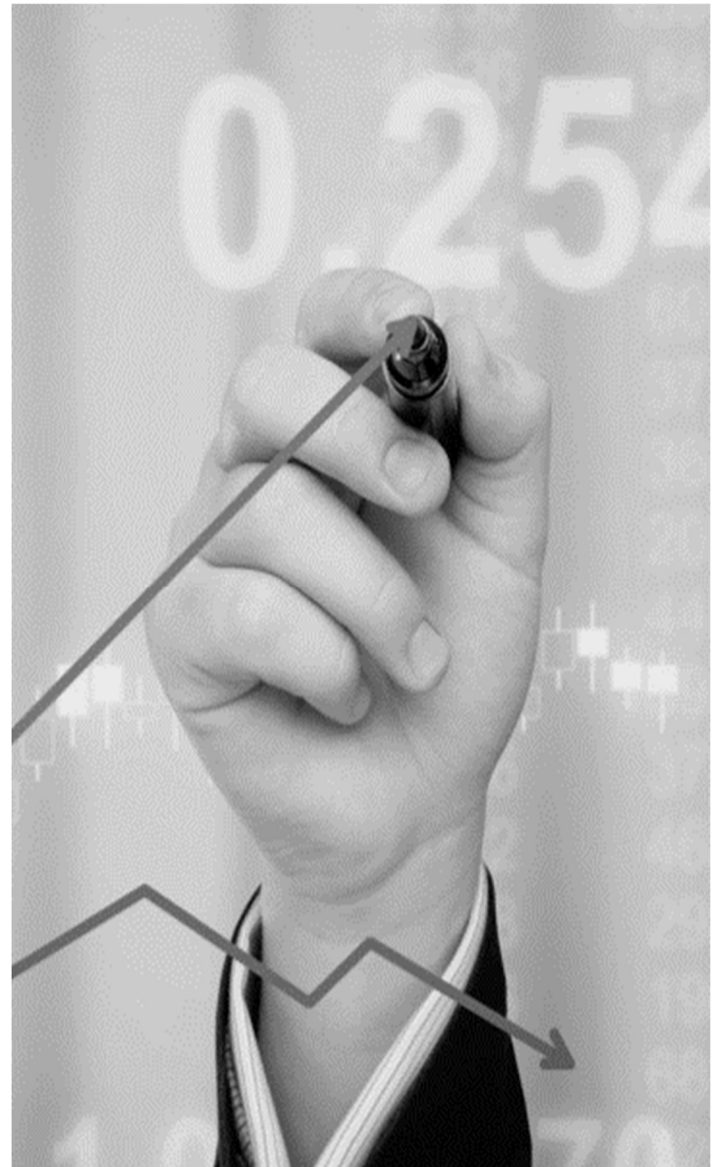
Apr: 4, 11, 25

Mei: 9, 16, 23, 30

Juni: 6

De volgende onderwerpen worden behandeld:

- Dynamiseren besturing en informatiesysteem
- Bedrijfsactiviteitenmodel
Performance-en
Risicomanagementmodel
- Informatie-infrastructuur
- Administratie voor regelgeving en besturing
- Dashboards, predictive analytics & datamanagement
- Dynamische financiële functie



LESDAGEN EN SYSTEMEN

De lesdagen beginnen om 13.00 uur op locatie Kralingse Zoom. Tijdens de lesdagen gaan we aan de slag met colleges, opdrachten (individueel of in de leerwerkgroepen) en feedback. De dag duurt tot uiterlijk 20.30 uur.

De systemen die we gebruiken zijn:

- Brightspace: lesmateriaal, inleveren opdrachten, voorbereiding op de lessen
- Teams: de intentie is om de lessen op locatie plaats te laten vinden. Wanneer dit niet mogelijk is schakelen we over op Teams. Leerwerkgroepen kunnen Teams gebruiken voor overleg en de feedbackgesprekken en het assessment vindt plaats op Teams
- Bookings: via dit systeem boek je feedbackgesprekken en het assessment. Een link naar de agenda vind je op Brightspace



BEOORDELINGSCRITERIA

De beoordelingscriteria vind je in de rubric op pagina 8, zodat je weet waarop de beoordelaars jouw portfolio en assessment beoordelen.

Als jouw assessment positief wordt beoordeeld, heb je aangetoond dat je de leeruitkomst van dit blok beheerst: je bent dan competent of een expert.

Je hebt dit jaar een keer de mogelijkheid tot herkansing als je 'nog niet competent' wordt beoordeeld.

LITERATUUR

De intelligente, datagedreven organisatie.
Daan van Beek
ISBN: 9789082809121



VOORBEREIDING

Voor elke bijeenkomst dien je je voor te bereiden. De instructies ontvang je voor aanvang van elke bijeenkomst.

TOETSING EN LEERUITKOMSTEN

De leeruitkomsten worden getoetst op een relatief hoog abstractieniveau. Daarom is er voor gekozen om met de beoordeling aan te sluiten bij de complexiteit van het beoordelen van beroepsbekwaamheid in de beroepspraktijk. Wij hanteren drie beoordelingsniveaus:

- expert (XP),
- competent (CO)
- nog niet competent (NC).

FLEXIBILITEIT

Als je denkt dat jij voldoende kennis hebt om de leeruitkomst aan te tonen bespreek dat op tijd met jouw studietoestel. In overleg met haar kun je altijd eerder een assessment aanvragen.

Wanneer je het assessment niet in een keer haalt mag je het een keer opnieuw Doen. Per module heb je recht op een assessment en een herkansing van dit assessment.



Rubric

Business Intelligence and Management Control Marije van de Grift februari 2022				
Leeruitkomst: Het versterken van het besluitvormingsvermogen van een organisatie door relevante en accurate informatie te verzamelen, te agenderen en te (doen) betrekken bij de besluitvorming op managementniveau.				
	Beoordelingscriteria	Expert	Competent	Nog niet competent
Inhoudelijke kwaliteit	I. Algemeen: Je bent in staat om: de leeruitkomsten te vertalen naar een onderzoek dat betekenisvol is voor jouw bedrijf of organisatie; passende beroepsproducten te maken, binnen de context van de leeruitkomst; relevante kennis en vaardigheden te vergaren en toe te passen.	I. Algemeen Ad A: Je maakt duidelijk hoe jouw activiteiten (onderzoek, ontwerp, analyses) bijdragen aan het organisatiedoel. Je geeft een uitgebreide beschrijving van de context, een koppeling met de doelen van de organisatie en brengt de uitgangspositie in kaart. Wat opvalt is de grote mate van bruikbaarheid. Ad B: Je levert een concreet advies op ter verbetering van een proces. Dit advies is met kwalitatieve en kwantitatieve data onderbouwd. De opvolging (monitoring/evaluatie) na de uitvoering is meegenomen in het advies. Ad C: Je hebt je aantoonbaar verdiept in alle mogelijkheden van het verzamelen, analyseren en rapporteren van de voor jouw advies benodigde data. Je bent gesprekspartner op het gebied van business intelligence en management control	I. Algemeen Ad A: Je maakt duidelijk hoe jouw activiteiten (onderzoek, ontwerp, analyses) bijdragen aan het organisatiedoel. Je geeft een beschrijving van de context, een koppeling met de doelen van de organisatie en brengt de uitgangspositie in kaart. Ad B: Je levert een concreet advies op ter verbetering van een proces/KPI op basis van een scenario en/of op basis van predictive analytics Ad C: Je hebt je verdiept in de mogelijkheden van het verzamelen, analyseren en rapporteren van de voor jouw advies benodigde gegevens. Je bent gesprekspartner op het gebied van business intelligence en management control	I. Algemeen Ad A: Je maakt onvoldoende duidelijk hoe jouw activiteiten (onderzoek, ontwerp, analyses) bijdragen aan het organisatiedoel. Beschrijving van de context, een koppeling met de doelen van de organisatie en de uitgangspositie ontbreken of zijn onvolledig. Ad B: Je levert een onvolledig advies op voor een beslissing die de opdrachtgever/het bedrijf moet nemen. Dit advies is onvoldoende onderbouwd. Ook de opvolging (monitoring/evaluatie) na de uitvoering is niet meegenomen in het advies. Ad C: Je hebt je onvoldoende verdiept in mogelijkheden van het verzamelen, analyseren en rapporteren van de voor jouw advies benodigde data. Je bent geen gesprekspartner op het gebied van het mogelijke gebruik van diverse soorten data in het commerciële domein door gebrek aan kennis.

	II. Vakkennis; specifiek voor deze module geldt dat je in staat bent om: op basis van geanalyseerde gegevens de organisatie te adviseren over inzet van data om activiteiten/processen te monitoren om (strategische) doelen te behalen.	II. Vakkennis: 1. Je geeft een uitgebreide onderbouwing van de stuurindicatoren; 2. Je bent in staat de waarschijnlijkheid van verschillende scenario's te beredeneren; Je kunt verklaren wat de oorzaken en verbanden zijn van het disfunctioneren of het optimaliseren van de activiteiten/processen. Je hebt een dashboard ontworpen en toegepast Je hebt een structuur voor dataverzameling ontwikkeld	II. Vakkennis: 1. Je benoemt de stuurindicatoren die centraal staan in jouw beroepsproduct; 2. Je bent in staat scenario's te ontwikkelen; 3. Je kunt processen binnen de organisatie in kaart brengen en aangeven waar efficiëntie behaald kan worden. 4. Je hebt een dashboard toegepast	II. Vakkennis: 1. De stuurindicatoren ontbreken; 2. Je bent niet in staat om te denken in scenario's; 3. Je bent niet in staat je een beeld te vormen van de situatie van de organisatie; 4. Je bent niet in staat verschillende activiteiten/processen in de organisatie te onderscheiden. Je hebt de benodigde data niet boven tafel gekregen.
Onderzoekend vermogen	I. Probleemoplossende vaardigheden: Je herkent en analyseert complexe problemen in de beroepspraktijk. Je bent in staat om: A. een heldere probleemstelling te formuleren, die voldoende sturend is voor jouw onderzoek en die relevant is binnen de context van de leeruitkomst; B. de omvang en het bereik van het onderzoek goed af te bakenen: 1. inhoudelijk: je kiest het kader waarbinnen je het probleem wil onderzoeken (problem framing) 2. haalbaarheid: je zorgt ervoor dat het onderzoek zodanig is ingeperkt dat je het binnen de gestelde periode kunt afronden; C. bij je onderzoek passende methoden, technieken en modellen te gebruiken en jezelf de kennis en vaardigheden eigen te maken die nodig zijn om de vragen die uit jouw onderzoeksproces naar voren komen te kunnen beantwoorden.	I. Probleemoplossende vaardigheden: Ad A: Je omschrijft nauwkeurig en duidelijk op welke vraag je een antwoord zoekt. In de aanleiding geef je aan hoe je weet dat het een probleem of kans is en waarom het de moeite waard is deze vraag te onderzoeken (organisatiebelang en/of maatschappelijk, sociaal belang, wetenschappelijk belang). Je maakt duidelijk welk type onderzoek je gaat doen en welke gegevens je daarvoor moet verzamelen. Je maakt duidelijk op welke eenheden (organisatie, afdeling, proces) de probleemstelling betrekking heeft. Ad B1: Je koppelt je probleemstelling aan een relevant kennisdomein en gebruikt actuele wetenschappelijke literatuur. Ad B2: Je laat in jouw plan van aanpak zien dat je over de haalbaarheid hebt nagedacht. Ad C: Je bent in staat om vragen te signaleren en/of te formuleren en passende hulpmiddelen, in de zin van methoden, technieken en vaardigheden, te zoeken die bijdragen aan het beantwoorden van de vraag.	I. Probleemoplossende vaardigheden: Ad A: Je omschrijft op welke vraag je een antwoord zoekt. In de aanleiding geef je aan hoe je weet dat het een probleem of kans is en waarom het de moeite waard is deze vraag te onderzoeken. Je maakt duidelijk welk type onderzoek je gaat doen en welke gegevens je daarvoor moet verzamelen. Ad B1: Je koppelt je probleemstelling aan een relevant kennisdomein. Ad B2: Je laat in jouw plan van aanpak zien dat je over de haalbaarheid hebt nagedacht. Ad C: Je bent in staat om passende hulpmiddelen, in de zin van methoden, technieken en vaardigheden, te zoeken die bijdragen aan het beantwoorden van de vraag.	I. Probleemoplossende vaardigheden: Ad A: Je omschrijft onvoldoende op welke vraag je een antwoord zoekt. In de aanleiding geef je onvoldoende aan hoe je weet dat het een probleem of kans is en waarom het de moeite waard is deze vraag te onderzoeken. Je maakt niet (voldoende) duidelijk welk type onderzoek je gaat doen en welke gegevens je daarvoor moet verzamelen. Ad B1: Je koppelt je probleemstelling niet aan een kennisdomein. Ad B2: Je laat in jouw plan van aanpak niet zien dat je over de haalbaarheid hebt nagedacht. Ad C: Je bent onvoldoende in staat om passende hulpmiddelen, in de zin van methoden, technieken en vaardigheden, te zoeken die bijdragen aan het beantwoorden van de vraag.

	II. Informatievaardigheden: Je bent in staat om: D. informatie te beoordelen op bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit en relevante informatie te verwerken in je onderzoek; E. inzichtelijk te maken welke onderzoeksactiviteiten je hebt verricht om tot het antwoord op je onderzoeksvraag te komen (navolgbaarheid).	II. Informatievaardigheden: Ad D: Je volgt een bewuste strategie voor data-verzameling. Je gebruikt actuele informatie, meerdere bronnen, zo mogelijk internationaal. Je toetst de methode(s) aan meerdere bronnen. Je besteedt aandacht aan de wijze waarop binnen jouw organisatie gegevens worden verzameld die ten grondslag liggen aan managementinformatie en weegt daarmee de betrouwbaarheid. Ad E: Je geeft inzicht in hoe je het onderzoek hebt uitgevoerd, waardoor het navolgbaar is.	II. Informatievaardigheden: Ad D: Je gebruikt actuele informatie, meerdere bronnen. Je toetst de methode(s) aan de betrouwbaarheid van de informatie. Ad E: Je geeft inzicht in hoe je het onderzoek hebt uitgevoerd, waardoor het navolgbaar is.	II. Informatievaardigheden: Ad D: Je gebruikt te weinig en/of kwalitatief onvoldoende informatie. Je toetst de methode(s) niet aan meerdere bronnen. Je besteedt geen of onvoldoende aandacht aan de betrouwbaarheid van informatie (binnen je bedrijf en extern) die je gebruikt. Ad E: Je geeft onvoldoende inzicht in hoe je het onderzoek hebt uitgevoerd.
--	--	---	---	--

Lerend vermogen	Je ontwikkelt je door reflectie en beoordeling van eigen (leer)resultaten. Je bent in staat om te reflecteren op jouw leervermogen, om de effectiviteit en/of efficiëntie van jouw professionele handelen te verbeteren. Dat doe je door feedback van anderen te gebruiken en door bij jezelf te rade te gaan: werk ik aan de goede doelen en werk ik doelgericht? Je hebt een actieve leerhouding die zich kenmerkt door nieuwsgierigheid, open staan voor nieuwe inzichten en ruimte voor twijfel. Je kunt analyseren wat werkt en wat minder of niet werkt/gewerkt heeft. Op basis hiervan kun je jouw handelen bijstellen.	1. Je laat zien dat je hulp zoekt wanneer je iets niet weet. 2. Je toont met bewijzen aan dat je methodisch feedback hebt verzameld bij anderen in je omgeving en aandacht hebt besteed aan je eigen leerproces. 3. Je bent in staat om op basis van de feedback die je verzamelt en je eigen leerproces mogelijke verbeterpunten te identificeren en door te voeren.	1. Je laat zien dat je hulp zoekt wanneer je iets niet weet en kunt reflecteren op je eigen handelen indien je daarom wordt gevraagd. 2. Je laat zien dat je feedback vraagt aan anderen en kunt aangeven wat in het vervolg beter/anders kan. 3. Je bent bereid tot (af)leren.	1. Je bent niet aanspreekbaar op jouw handelen. Je reageert defensief op feedback. Je zoekt geen hulp wanneer je iets niet weet. 2. Je onderzoekt niet bij jezelf waar mogelijkheden liggen voor verbetering. Je vraagt geen feedback bij anderen. 3. Je bent niet in staat om mogelijkheden voor verbeterpunten te noemen, bijvoorbeeld in de wijze waarop je hebt gewerkt (onderzoeks aanpak, time management, samenwerking).
-----------------	--	--	--	--

Verantwoord handelen	Je bent in staat om, bij het maken van keuzes en de uitvoering ervan, binnen de grenzen van het redelijke rekening te houden met de belangen van alle betrokkenen en de verwachtingen in de samenleving op maatschappelijk, cultureel en moreel gebied. Dit doe je op een integere manier, waardoor je keuzes houdbaar zijn en verdedigbaar naar anderen.	Je onderzoekt de belangen van de verschillende betrokkenen en verwoordt deze belangen ook. Je hebt onderzocht of er in de organisatie of in de branche gedragscodes voor verantwoord handelen beschikbaar zijn. Je verantwoordt je over hoe je omgaat met eventuele verschillen in belangen en hoe je deze belangen weegt. Hierbij laat je zien op welke wijze jouw kernwaarden de wegging van verschillende belangen beïnvloeden.	Je onderzoekt de belangen van de verschillende betrokkenen en verwoordt deze belangen ook. Je hebt onderzocht of er in de organisatie of in de branche gedragscodes voor verantwoord handelen beschikbaar zijn. Je houdt voldoende zichtbaar rekening met de vereisten en wensen van belanghebbenden.	Je maakt niet duidelijk of en hoe je de belangen van de verschillende betrokkenen onderzoekt. Je houdt onvoldoende zichtbaar rekening met de vereisten en wensen van belanghebbenden. Je verzint data of onderzoeksresultaten. Je gebruikt werk van anderen zonder bronvermelding.
Communicatieve vaardigheden	Je bent in staat om jouw boodschap goed over te brengen aan een publiek van gelijken, leidinggevend en cliënten. Schrijven (toetsing: rapportages opgenomen in portfolio) Spreken: interactie (toetsing: vraaggesprek met assessoren) Spreken: productie (toetsing: presentatie)	Schrijven: Je kunt een duidelijke, goed gestructureerde en gedetailleerde tekst over complexe onderwerpen produceren en daarbij gebruikmaken van organisatorische structuren en verbindingswoorden. (C1) Spreken - interactie: Je kunt jezelf vloeiend en spontaan uitdrukken zonder merkbaar naar uitdrukkingen te hoeven zoeken. Je kunt de taal flexibel en effectief gebruiken voor sociale, academische en beroepsmatige doeleinden. Je kunt ideeën en meningen met precisie formuleren. (C1) Spreken - productie: Je kunt duidelijke, gedetailleerde beschrijvingen geven van complexe onderwerpen en daarbij subthema's integreren, specifieke standpunten ontwikkelen en het geheel afronden met een passende conclusie. (C1)	Schrijven: Je kunt duidelijke, gedetailleerde tekst produceren over een breed scala van onderwerpen; je kunt een standpunt over een actuele kwestie uiteenzetten en daarbij ingaan op de voor- en nadelen van diverse opties. (B2) Spreken - interactie: Je kunt zo vloeiend en spontaan reageren dat een normale uitwisseling met moedertaalsprekers mogelijk is zonder dat dit voor een van de partijen inspanning met zich meebrengt. Je kunt standpunten uitleggen en ondersteunen. (B2) Spreken - productie: Je kunt duidelijke, gedetailleerde beschrijvingen presenteren over een breed scala aan onderwerpen die betrekking hebben op een interessegebied. Je kunt een standpunt over een onderwerp verklaren en de voor- en nadelen van diverse opties uiteenzetten. (B2)	Schrijven: Je kunt nog geen duidelijke, gedetailleerde tekst produceren over het onderwerp dat beschreven wordt; je kunt nog geen standpunt uiteenzetten over een kwestie en/of ingaan op de voor- en nadelen van diverse opties. (< B2) Spreken: interactie: Je kunt nog niet zo vloeiend en spontaan reageren dat een normale uitwisseling met moedertaalsprekers mogelijk is zonder dat dit voor een van de partijen inspanning met zich meebrengt. Je kunt standpunten niet (voldoende) uitleggen of ondersteunen. (< B2) Spreken - productie: Je kunt nog niet (voldoende) duidelijke, gedetailleerde beschrijvingen presenteren over een breed scala aan onderwerpen die betrekking hebben op een interessegebied. Je kunt nog niet (voldoende) een standpunt over een onderwerp verklaren en de voordelen en nadelen van diverse opties uiteenzetten. (< B2)

CESUUR

Gewicht	Criterium	Expert	Competent	Nog niet competent
50%	1. Inhoudelijke kwaliteit	☐	☐	☐
10%	2. Onderzoekend vermogen	☐	☐	☐
10%	3. Lerend vermogen	☐	☐	☐
10%	4. Verantwoord handelen	☐	☐	☐
20%	5. Communicatieve vaardigheden	☐	☐	☐
EINDOORDEEL		☐	☐	☐

Beslisregels om tot een eindoordeel te komen:

1. Het eindoordeel 'expert' wordt toegekend indien minimaal 70 % van de gewogen criteria op expertniveau wordt beoordeeld en indien er geen criterium als 'nog niet competent' is beoordeeld.
2. Het eindoordeel competent wordt toegekend indien maximaal 30 % van de gewogen criteria als 'nog niet competent' wordt beoordeeld.
3. Het eindoordeel 'nog niet competent' wordt toegekend indien meer dan 30 % van de gewogen criteria als 'niet competent' wordt beoordeeld.

CHECKLIST INLEVEREN PORTFOLIO

- ☐ Portfolio in Brightspace ingeleverd
- ☐ Portfolio bevat beroepsproduct
- ☐ Portfolio bevat leerovereenkomst
- ☐ Portfolio bevat beoordeling werkgever

COMPETENTIES

De borging van leeruitkomsten naar de landelijke opleidingsprofielen van Finance en Bedrijfskunde ziet er als volgt uit:

Eenheden van de leeruitkomsten module BIMC	Competenties bedrijfskunde			Competenties Finance: Performance management
<i>Het selecteren van de geschikte analysemethode. Deze methode kunnen toepassen zodat de juiste beslissingen in de organisatie genomen worden.</i>	Attitude, value and ethics: Onderzoekend vermogen, Professioneel vakmanschap, Beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie	Skills: Verbinden en schakelen, Bedrijfskundig redeneren	Knowledge: Information Management (niveau 3), Management Accounting (Niveau 2)	Taakcompetentie 1: De bedrijfskundige professional is in staat om problemen ofwel uitdagingen van organisatorische aard te herkennen, te formuleren en consistent uit te werken tot een organisatievraagstuk en dit bij beslissers onder de aandacht te brengen
<i>Het samenstellen van de ad hoc en terugkerende rapportages. Deze rapportages kunnen analyseren voor interne sturing en verantwoording.</i>			Taakcompetentie 2: De bedrijfskundige professional is in staat een diagnose te stellen over de effectiviteit van een organisatie (onderdeel) en hij weet te duiden wat de achtergronden, oorzaken en samenhangen zijn van het eventuele disfunctioneren. Hiervoor maakt hij gebruik van beschikbare data uit de processen. Die data weet hij te analyseren en gebruiken als 'objectieve' tool om besluitvorming te ondersteunen	Taakcompetentie 3: Toepassen van geschikte analysemethodes gericht op het nemen van de juiste beslissingen voor een organisatie
<i>Het ontwerpen van het management control systeem van een organisatie, gericht op de sturing, beheersing en monitoring, om de (strategische) doelen te bereiken.</i>			Taakcompetentie 5: De bedrijfskundige professional is in staat de effectiviteit van verbeteracties te beoordelen en advies te geven over verdere ontwikkeling van de organisatie. De evaluatie wordt gebruikt om het leren van de organisatie te verbeteren en is gericht op de eerder gemaakte keuzes (diagnose en ontwerp)	Taakcompetentie 2: Samenstellen en analyseren van adhoc- en terugkerende rapportages ten behoeve van interne sturing en verantwoording