



# DE NIEUWE CONTROLLER heeft hard én soft skills

De term de 'nieuwe' controller heeft u wellicht al vele malen gehoord en deze roept misschien een déjà vu gevoel bij u op. Toch openen wij langs deze weg nogmaals de discussie over hoe de controller in de toekomst zou moeten functioneren, om als een volledige business partner te worden gezien.

## Steeds hogere eisen aan de hedendaagse controller

**D**e moderne controller zou zich moeten ontwikkelen langs twee sporen:

1 'harde' kenniselementen (hard skills): hier concentreert de discussie over de nieuwe controller zich tot nu toe op: het verbreden van de kennis naast de directe financiële kennis (marketing, logistiek, (internationaal) belastingrecht);

2 competenties (soft skills): hier wordt (te) weinig aandacht aan besteed. Want, wat heb je aan al die (brede) kennis als je deze niet kunt overbrengen aan de direct betrokkenen? Hier geldt zonder meer: gelijk hebben is niks, gelijk krijgen is alles.

### De harde kenniselementen

In het beroepsprofiel zoals dat gehanteerd wordt bij de RC-opleiding aan de Universiteit van Maastricht wordt het volgen-

de gesteld: 'De controllerfunctie is historisch gezien geworteld in de financieel-economische en administratieve functie van de organisatie. Hieruit resulteert een belangrijke kerntaak; de controller is de functionaris die er zorg voor moet dragen dat interne en externe participanten worden voorzien van de juiste financiële informatie. De moderne controller voegt hierbij een aantal functionaliteiten toe. Een eerste belangrijke toevoeging is de bewaking van de economische levensvatbaarheid van de organisatie. Dit betreft de interpretatie van de financiële informatie om de vraag te kunnen beantwoorden of de (strategische) doelen van de organisatie bereikt (gaan) worden. Dit heeft vooral een ex-post karakter: de controller stelt achteraf vast in hoeverre de doelen bereikt zijn en de organisatie dus 'in control' is gebleken.

Een andere belangrijke toevoeging heeft een 'ex-ante' karakter: het betreft de taak om te zorgen dat besluitvormingsprocessen economisch rationeel plaatsvinden binnen de organisatie.'

De kerntaken kunnen hiermee in drievoud worden samengevat:

- 1 interne en externe financieel economische informatievoorziening;
- 2 prestatiemeting en -beoordeling;
- 3 beslissingsondersteuning.

Dit alles betekent dat de moderne controller qua vakinhoudelijke kennis zich op de volgende gebieden moet bekwamen c.q. verder ontwikkelen:

- » management accounting/management control (interne

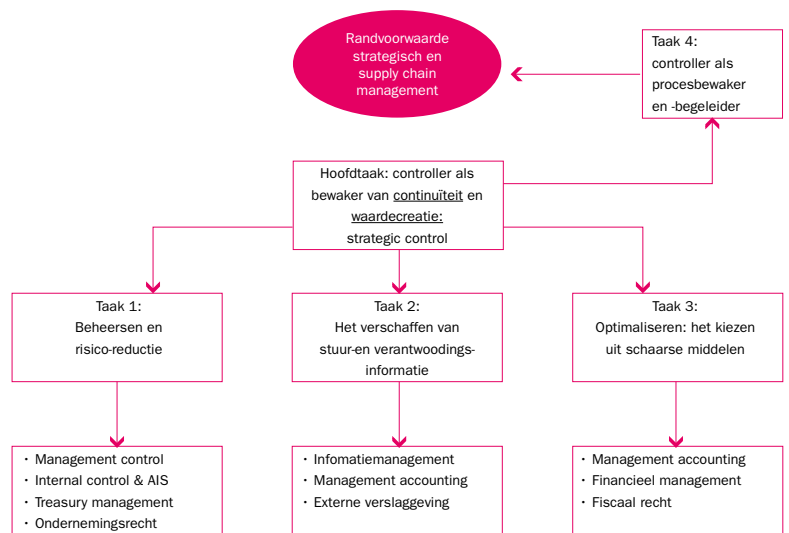
berichtgeving en beslissingscalculaties);

- » financial accounting and reporting/financial analysis (externe berichtgeving);
- » accounting information systems en information management (bestuurlijke informatieverzorging);
- » corporate finance/treasury management;
- » ondernemingsstrategie;
- » ondernemingsrecht (gesprekspartner);
- » belastingrecht (gesprekspartner);
- » risk/management en compliance;
- » supply chain management.

**'Simpel gezegd moet een controller de vakkennis ook kunnen communiceren'**

Deze vakinhoudelijke gebieden zijn te verdelen over de volgende vier taken (figuur 1):

- 1 het beheersen en reduceren van risico's;
- 2 het verschaffen van stuurinformatie;
- 3 het optimaliseren, het kiezen uit schaarse middelen;
- 4 het bewaken van het proces van strategievorming.



Figuur 1. Vakinhoudelijke gebieden verdeeld over de taken

## Kennisnetwerk

Dit artikel is voorgelegd aan een panel van kennisnetwerk Augustus Connect. Twintig collega-controllers delen hun visie over de eisen die aan de hedendaagse controller gesteld worden met u. In de kaders ziet u hun reactie op dit onderwerp.



## Belang soft skills: concrete voorbeelden

'Het balanced scorecard traject werd bij ons vanuit control sterk gepushed. Gevolg: de business deed niet mee. Een jaar later hebben we de business actief laten meedenken (plus koppeling aan beloning). Gevolg: het concept is nu geadopteerd door de business.' (JD, bankbedrijf)

'Mijn werk als interim controller bestaat voornamelijk uit het doorvoeren van veranderingen. Daarbij gaat het er vaak niet om wat je zegt, maar hoe je het overbrengt. Dit creëert draagvlak bij de medewerkers om het zelf over te nemen en het zich eigen te maken.' (Pascal van den Tillaart, Vengis)

'Een operationeel manager die visie heeft en strategisch opereert is creatief tot op de vierkante millimeter, terwijl de traditionele controller te veel vasthoudt aan wet- en regelgeving. Bij de controller is het vaak 'dat kan niet' in plaats van 'dat kan niet, maar er is een goed alternatief.' (John Soetens, SoFiCon)

### Uitleg en verdieping over soft skills

Maar wat heb je aan al deze mooie kennis als je niet in staat bent om dit over te brengen of als persoon kunt afdwingen dat er naar je geluisterd wordt?

Tijdens een presentatie bij een internationale controllermeeting van een beursgenoteerde organisatie werd er

spontaan vanuit de zaal geroepen 'dat men het allemaal vertelde aan het management, maar dat er niet werd geluisterd'. Klaarblijkelijk ontbreekt het deze controllers aan competenties om informatie dusdanig over te brengen dat ze gehoord worden.

De laatste jaren is er veel aandacht geweest voor de ontwikkeling van de controller; van financieel administrateur tot business partner. Hierbij vielen dan regelmatig termen als: spin in het web en business partner, maar dan voor iedereen in de organisatie.

Om dit goed te kunnen zijn behoort de moderne controller te beschikken over enkele belangrijke soft skills, zoals:

- » heeft visie en gevoel voor de business;
- » heeft een sterk ontwikkeld analytisch- en inlevingsvermogen (EQ);
- » is scherp, assertief, pro-actief en ambitieus;
- » is onafhankelijk en integer;
- » treedt zelfstandig op binnen teamverband;
- » is een communicator (mondeling en schriftelijk);
- » is vasthoudend en heeft een goed cijfermatig inzicht;
- » is flexibel en veranderingsgericht;
- » denkt integraal en multidisciplinair;
- » beschikt over organisatiesensitiviteit.

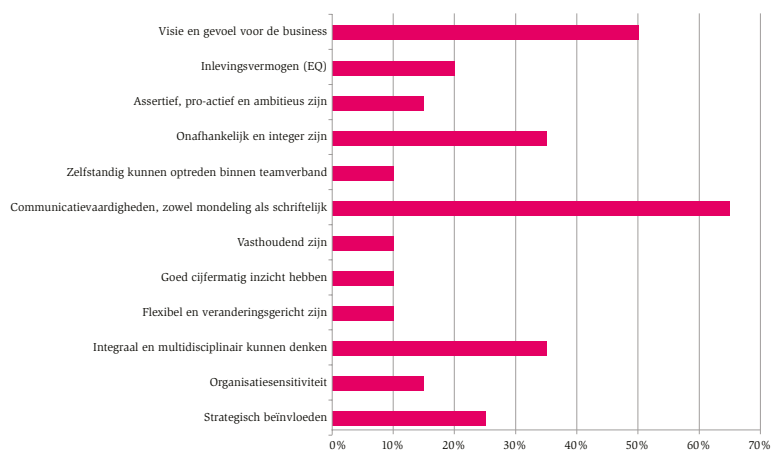
En misschien wel de belangrijkste:

- » kan strategisch beïnvloeden (neemt een team/organisatie mee op sleeptouw door anderen te kunnen overtuigen).

Hierbij kunnen de volgende competenties en bijbehorende gedragingen worden beschreven (zie ook *figuur 3*):

## Twee sporen

Het panel is het unaniem eens met de auteurs dat de moderne controller zich moet ontwikkelen langs de twee sporen: harde vakkennis en soft skills. 'Simpel gezegd moet een controller de vakkennis ook kunnen communiceren, op de juiste manier, op het juiste moment en met de juiste toon.' (Marcel Das, Bouffantes)



**Figuur 2.** Belangrijkste soft skills

'Je moet assertief en pro-actief zijn om de (financiële) inzichten op de agenda te krijgen en om nieuwe discussies uit te lokken. Je moet pro-actief de boer op met de dingen die je constateert. Als je gaat wachten totdat iemand je vragen gaat stellen is je impact te beperkt! De manier waarop je uiteindelijk je boodschap verpakt en overbrengt, bepaalt uiteindelijk of deze gehoord wordt en dus de aandacht krijgt die hij verdient. En verder moet je goed kunnen functioneren in teamverband: soms in de rol van luis in de pels (ook naar je baas en collega's) en je legt de vinger op de zere plek, soms ben je de support voor je collega's.' (Maaike Lambrichts, DSM)

### Omgevingsbewustzijn

- » Signaleert relevante ontwikkelingen in de business.
- » Vertaalt externe ontwikkelingen naar de organisatie en bespreekt deze met werkgever/opdrachtgever.
- » Doorziet middellange termijn gevolgen van (inter)nationale, politieke, wetenschappelijke en maatschappelijke ontwikkelingen voor het eigen werkgebied en projecten.

### Organisatiebewustzijn

- » Doorziet en beïnvloedt complexe verhoudingen bij de werkgever/opdrachtgever.
- » Doorziet het effect van het eigen project/opdracht op de organisatie als geheel en is in staat het algemene organisatiebelang te stellen boven het projectbelang.
- » Sluit bij het formuleren van een standpunt aan bij de verschillende belangen en onderlinge verhoudingen binnen de organisatie.

### Visie ontwikkelen

- » Ontwikkelt, gezien de interne en externe ontwikkelingen, een eigen visie op de toekomstige strategie voor de organisatie.

### Strategisch beïnvloeden

- » Staat stevig voor een groep toehoorders en kan de groep meekrijgen in zijn visie.

- » Weet draagvlak te creëren voor eigen visie bij verschillende belanghebbende groepen (en op verschillende manieren). Maakt aan anderen duidelijk hoe de uitgezette koers (van de afdeling, bedrijfsonderdeel, etc.) past binnen de doelstellingen van de onderneming.
- » Weet anderen te overtuigen van een advies of standpunt door voor- en nadelen te benoemen van diverse scenario's.
- » Anticipeert op weerstand in de organisatie, door bij het presenteren van ideeën die weerstand te benoemen.
- » Toont begrip voor andere standpunten, culturen, omgangsvormen gewoonten en gebruikt deze inzichten bij de presentatie van een standpunt.
- » Presenteert een standpunt zodanig dat groepen in uiteenlopende onderdelen van de organisatie die voordelen zien en erachter staan, en is in staat om dit te implementeren.
- » Oefent invloed uit op het besluitvormingsproces in de organisatie van de werkgever/opdrachtgever, door relaties te leggen met relevante beslissers.
- » Kent en benut de juiste paden binnen de werkgever/opdrachtgever om doelen te realiseren.
- » Herkent en doorziet het politieke spel.
- » Denkt op strategisch niveau mee met de werkgever/opdrachtgever.
- » Benut het krachtenveld in de eigen organisatie of die van de werkgever/opdrachtgever.

### Communicatie

- » Maakt abstracte informatie (strategie, visie, etc) voor verschillende groepen concreet door aan te geven wat voor hen de gevolgen zijn.
- » Geeft een bondige samenvatting van lange discussies, waarin verschillende partijen een veelheid van argumenten hebben aangevoerd.
- » Zit vergaderingen voor en maakt gebruik van effectieve vergadertechnieken en methoden.
- » Maakt duidelijke, accurate en inzichtelijke rapportages aangepast aan verschillende doelgroepen.
- » Maakt financiële informatie toegankelijk voor verschillende doelgroepen.
- » Weet een juiste balans te vinden tussen details en inzichtelijke informatievoorziening.

### Analytisch vermogen

- » Analyseert problemen uit een hoeveelheid van informatie vanuit verschillende perspectieven en de context.

### Resultaatgerichtheid

- » Is op elk moment en op elk niveau goed in staat om het overzicht van projecten/opdrachten te behouden en, indien nodig, om bij te sturen om de (middel)lange termijn doelstelling te bereiken.
- » Geeft bij (tijds)druk weloverwogen voorrang aan bepaalde zaken in het eigen werk en blijft doeltreffend handelen.
- » Herkent stressfactoren en maakt deze bespreekbaar door het proces met anderen te analyseren.

### Flexibiliteit

- » Verandert de eigen werkwijze indien de processen dit verlangen.
- » Wijzigt zichtbaar van stijl om een doel te kunnen bereiken.
- » Gaat constructief om met kritiek van anderen, laat dit niet van invloed zijn op het werk.
- » Is in staat om op basis van subtiele signalen een stijl te kiezen die effectief is in een nieuwe, onbekende situatie.

### Creativiteit

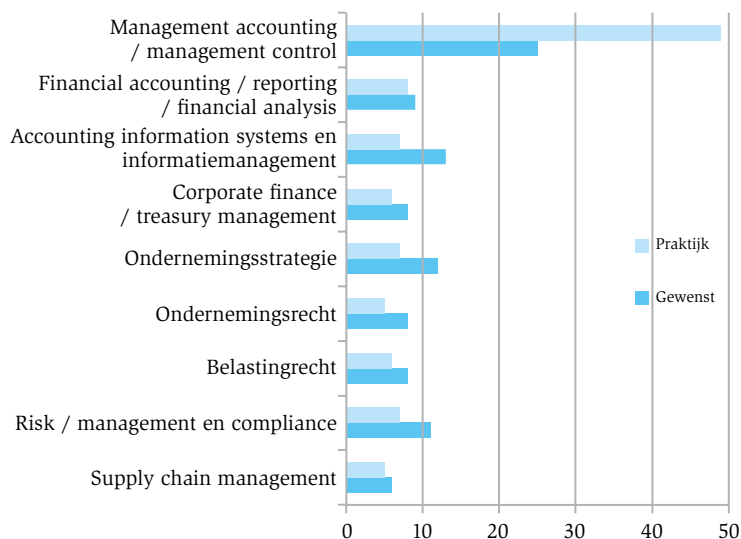
- » Komt met andere zienswijzen, nieuwe en andere oplossingen en werkwijzen.

Sociale effectiviteit	Sturend vermogen	Werkhouding	Denkkracht	Externe oriëntatie
- Communiceren - Samenwerken - Strategisch beïnvloeden	- Resultaatgerichtheid - Leidinggeven	- Flexibiliteit - Pro-actief gedrag - Zelfstandigheid	- Analytisch vermogen - Creativiteit	- Omgevingsbewustzijn - Organiseerbewustzijn - Visie ontwikkelen

**Figuur 3.** Competenties schematisch samengebracht onder hoofdgroepen

## Indeling werktijd

Het panel heeft aangegeven hoeveel procent van hun tijd zij besteden aan de vakgebieden die in het artikel genoemd worden. Daarnaast hebben zij aangegeven wat de optimale verdeling van hun tijd zou zijn.



**Figuur 4.** Indeling werktijd

'De basis van control ligt in analysis en reporting (intern en extern). Daarnaast zou ik meer tijd willen besteden aan bvv en risk maangement. Daar ligt mijn toegevoegde waarde. De overige onderwerpen zijn wat mij betreft meer voor specialisten bedoeld.' (HvdH, interim controller)

'Een moderne controller staat mede aan het stuur van de onderneming en besteedt dus veel tijd aan de ondernemingsstrategie en vertaalt deze in financials. Vandaar zou ik meer tijd aan strategie en beslissingscalculaties/scenarioanalyse willen besteden.' (Wilgert Willems, ECT bv)

'Eigenlijk moet de controller overal aan meedoen, maar afhankelijk van de volwassenheid van de organisatie en de primaire behoefte van de ondernemingsleiding moet de controller prioriteiten stellen.' (John Soetens, SoFiCon)

### **Pro-actief gedrag**

- » Doet een voorstel tot verbetering binnen en buiten de gestelde kaders en opdrachten.

### **Leidinggeven (coachen op resultaatgerichtheid)**

- » Coacht en motiveert de medewerker bij het functioneren en de te bereiken resultaten.

### **Zelfstandigheid**

- » Neemt een onafhankelijke positie in.
- » Is daadkrachtig en vasthoudend.

### **Samenwerken**

- » Zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken.
- » Stelt het gezamenlijk belang boven het eigen belang.
- » Speelt informatie door die voor anderen van belang kan zijn.
- » Waardeert input en expertise van anderen en vraagt om ideeën en opinies voor beslissingen.

### **Waardescheppend**

Wanneer een controller in staat is zowel zijn hard skills als ook zijn soft skills te ontwikkelen dan verandert de rol van

uitvoerend en ondersteunend naar actief meedenkend over de strategie en toekomst van de organisatie. Hierdoor wordt de controller meer en meer de business partner zoals bedoeld. De vakinhoudelijke kennisontwikkeling wordt aangeboden door de financiële opleidingsinstituten, maar de competentie-ontwikkeling staat hier vaak nog los van. Het zou een verrijking zijn voor de financiële opleidingen competentietrainingen te integreren in hun programma. Bijvoorbeeld door aparte modules in te bouwen die zich vooral richten op de competenties van de controller. Nu zal de controller gebaat zijn bij competentiegerichte trainingen die door trainingsinstituten worden aangeboden die zich vooral bezighouden met gedragsverandering.

Concluderend: de controller kan pas echt waarde in een organisatie toevoegen indien zowel de 'hard' als de 'soft' skills goed zijn ontwikkeld. Dán is de controller met recht te betitelen als 'de waardescheppende controller' (added value manager) en volwaardig business partner.



---

*advertentie*