



# Controller: Super(police)man?

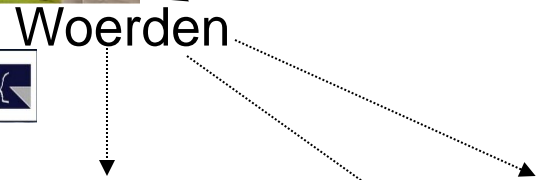
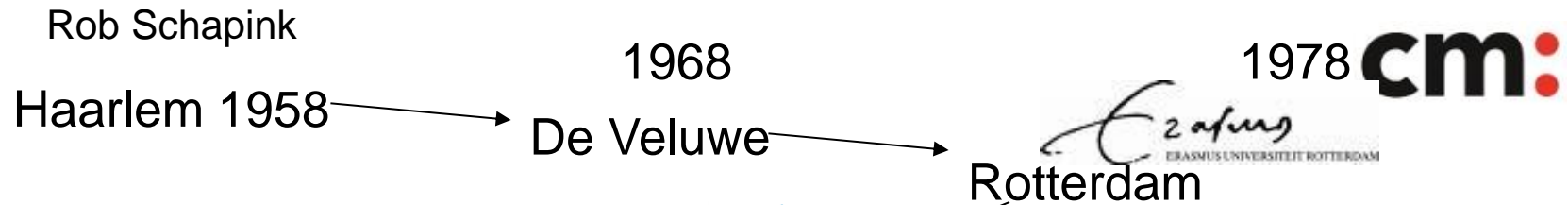
Ronde 1

**Controller en controle:**

**afbouwen, anders of doorgaan?**



# Even voorstellen



**SCHAPINK**

controlling  
training  
advisering

Interim  
Advies &  
Training



Training & Advies  
universiteiten, training intermediairs, in-company opdrachten  
Financiën, beheersing, projecten, corporate governance<sub>2</sub>



# Controller waar gaat gij heen?

Regelmatig duiken lijstjes op met hoe de werktijd verdeling van een controller toch echt steeds meer richting analyse, advies en management support in het algemeen gaan. Het moet vooral om waarde toevoegende activiteiten gaan.

Na boekhoud fraude en bankencrisis was er wel meer roep om meer toezicht en controle, maar toch..

Met betrekking tot de ontwikkeling van de rol van de controller wordt in diverse publicaties echter niet de nadruk op de controlerende rol gelegd. Gebaseerd op de wens en verwachting van controllers in de praktijk wordt benadrukt dat de controller zich naast de controlerende rol meer zou moeten gaan richten op waardetoevoegende activiteiten

(Prof. Dr. A.C.N. van de Ven in zijn oratie over de rol van de controller)



# Business partner worden of...

Als controller lijkt het of er maar één weg voor ontwikkeling is en dat is richting Business Partner.

Nadruk leggen op de controlerende functie is niet goed voor je carrière.



Dienstbaar



Alert



Initiatief



Bewaken





## **Maar het wil maar niet lukken, die businesspartner**

De oproep aan controllers om meer als business partner te opereren is niet nieuw. Waarom zijn controllers na al die jaren geen business partners? Uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek laten zien dat de normatieve oproep om business partner te worden geen rekening houdt met de complexiteit die de rol van controllers in de praktijk bepaalt.



# Verklaring?

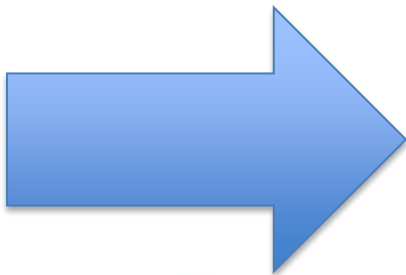
Jeppe Kleyngeld - 16 jan 2017



Er is veel vraag naar finance professionals momenteel , begint Albert Allmers, directeur van FinanceFactor. "Ik heb vacatures voor controllers en financieel managers die al sinds de zomer open staan. Mijn verwachtingen voor 2017 zijn dan ook erg positief."

Sinds het begin van de crisis in 2008 heeft er nauwelijks beweging in de arbeidsmarkt gezeten. Sinds begin dit jaar is het eindelijk op stoom aan het raken. Was er helemaal geen beweging de laatste jaren? "Nou, er is een bepaald type controller dat nooit zonder opdracht zit", aldus Allmers. "En dat is de verbinder, de controller als businesspartner die echt kan schakelen met andere personen in de organisatie. De vraag naar dit type financial gaat niet meer weg."

Maar aangezien deze trend al zo lang speelt, is een logische vraag die zich opdringt: waarom hebben nog niet alle financiële professionals deze omslag gemaakt? "Financials zijn meestal blauw van nature", zegt Allmers, refererend aan het DISC-model voor gedragsvoorkeuren. "Ze houden van structuur en systeem/procesdenken. En die kwaliteiten heb je hard nodig in je organisatie. Maar de financial als businesspartner moet goed kunnen communiceren met de rode en gele persoonlijkheden: de directe, extraverte en dominante mensen in de organisatie. En daar gaat het vaak mis."





# Controller verkeerde eigenschappen?

(Artikel van Pluc over de financial 3.0)

Die data laat het volgende zien. De gemiddelde financieel professional scoort, afgezet tegen mensen met andere beroepen:

- hoog op neuroticisme (met onderliggende begrippen als angst, ergernis, kwetsbaarheid, etc.) en consciëntieusheid (doelmatigheid, ordelijkheid, betrouwbaarheid etc.);
- gemiddeld op extraversie (hartelijkheid, sociabiliteit, avonturisme etc.);
- laag op altruïsme (vertrouwen, oprechtheid, zorgzaamheid, medeleven etc.) en openheid (gevoelens, verandering, ideeën etc.);

En laten de eigenschappen waar de financieel professional gemiddeld gezien lager op scoort nou net de eigenschappen zijn die nodig zijn in de organisatie van straks! Dat maakt het moeilijk, want hoe stel je jezelf een wereld en organisatie voor die voor een groot deel draait op eigenschappen waar je laag op scoort. Bovendien worden de eigenschappen waar je hoog op scoort door de technologische ontwikkelingen steeds meer onder druk gezet.

# Is deze houding ook negatief voor de controle taak?

Volgens Allmers zijn er maar weinig financials die simpele vragen minder complex kunnen maken. "Stel een financial een vraag en je krijgt steevast een antwoord dat de zaak complexer maakt. Zelfs op CFO-niveau gebeurt dit." Je zou zeggen dat dit bewustzijn er nu wel zou zijn, maar het probleem is conditionering, oftewel steeds terugvallen in voorkeursgedrag. Terwijl business-mensen juist simpel advies willen. 'Als we links of rechts gaan wat is dan de impact?' Maar wanneer ze deze vraag stellen en de financial maakt het complexer, dan vragen ze het de volgende keer niet aan finance. Zo ontstaat isolement en een negatief

(Controllers Network)





# Wat gebeurt er verder rond de controller?

Tim Jansen - 24 juni 2016



De rol van de controller is aan verandering onderhevig. Volgens Jean-Paul Remmelzwaan van IT-bedrijf Solmate Group zijn controllers minder bezig het verzamelen van data en het bij elkaar harken van informatie. “Dit geeft hen meer tijd om data te analyseren en toekomstgericht te werken. Zij zijn meer bezig met bedrijfsbeslissingen. Voorheen besteedde de controller zijn tijd vooral aan kijken naar het verleden.”

**cm:**



16 SEP '13 - 3 REACTIES © LEESTIJD: 4 MINUTEN

## De klassieke controller heeft zijn tijd gehad

Controllers moeten de overwaardering van het klassieke, top-down gestuurde, rationalistische op wantrouwen gebaseerde organisatiedenken verlaten. Alleen dan kunnen zij zich ontwikkelen tot echte controllers, die in staat zijn om te zien en te voelen waar het goed gaat en waar het mis dreigt te gaan. En die in beide gevallen weten hoe te handelen.

Noot: Deze column is gebaseerd op het artikel 'Voorbij de Gouden Muur' (Rob Janssens, Jan de Jonge en Peter Polhuis) in: TPC, Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control, juni 2013.

### Afsluiting

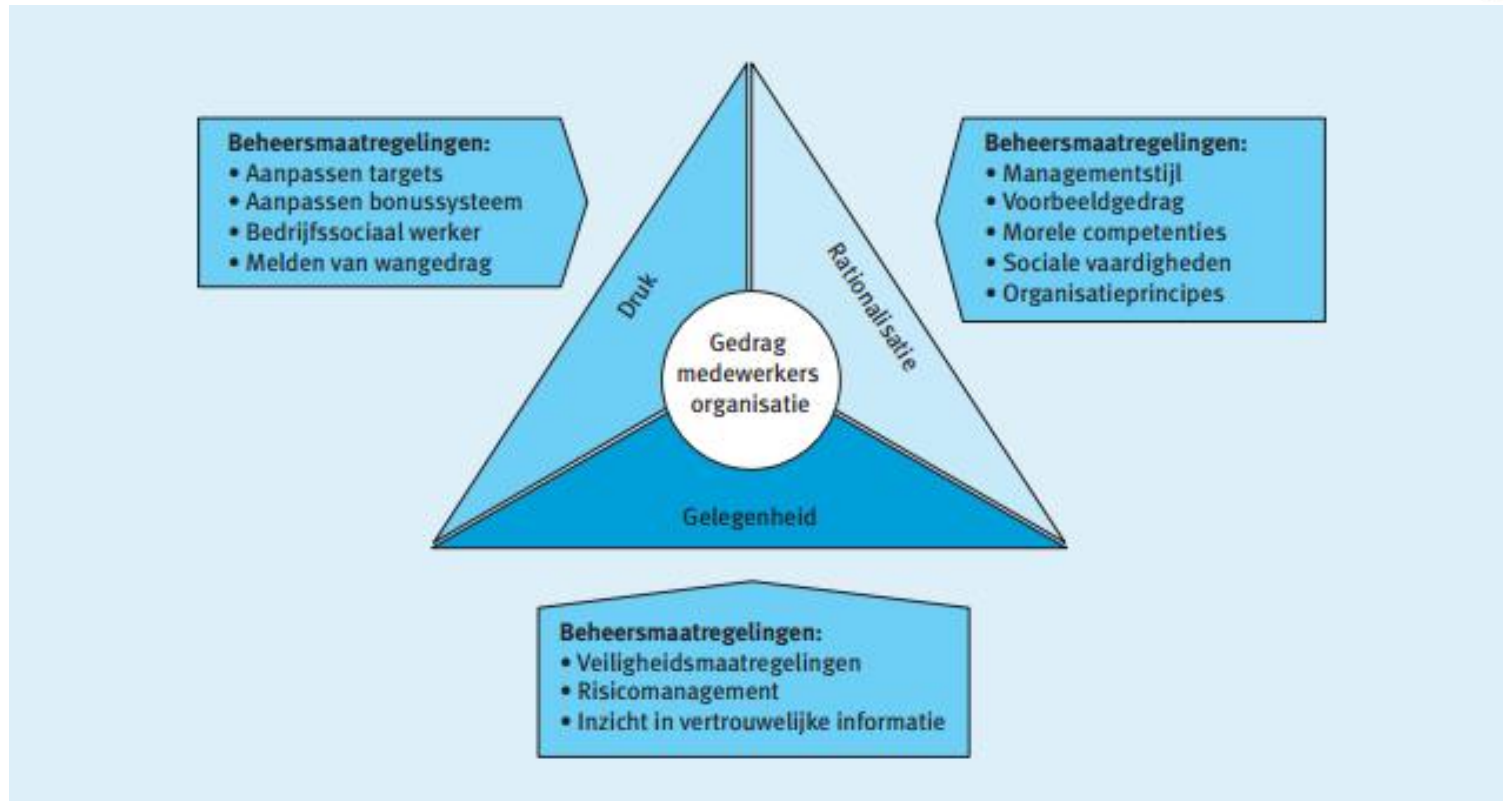
Om een antwoord te geven op de vraag die leidend was voor de informatieavond komen we tot de volgende slotsom: een controller zorgt voor rust, orde en overzicht – juist in een organisatie die te maken heeft met de hectiek en dynamiek van elke dag.

## Vervolg vraag

Als de controller beter in communiceren wordt (minder alleen 'blauwe type')  
wordt dan ook de effectiviteit van de controle/toezicht functie beter?



# Aanpak bij fraude gerelateerde gedragsfactoren (wat kan de controller doen?)



# Dicht op de business zitten is zegen en vloek

## BSPD-voorzitter Henk Hofman licht de rol van de controller bij fraude uit

Geplaatst op 16/02/2017

Er zijn weinig mensen binnen een onderneming die zo dicht op de business zitten als de controller en deze zou als fraudeur veel kwaad kunnen doen. Henk Hofman (BSPD) vraagt zich af of de controller wel genoeg ruggengraat heeft om kwaadwillende bestuurders weerstand te bieden. 'Kan een controller (of boekhouder bij kleinere organisaties) de rug recht houden wanneer de leiding druk uitoefent? Door mee te werken aan fraude, maakt hij/zij zich medeschuldig. Het risico is echter aanwezig dat het met kleine dingetjes begint en dat de controller steeds verder het moeras ingetrokken wordt.'

Als adviseur constateert Hofman regelmatig afwijkingen die met fraude te verklaren zijn. 'Het grootste aandeel kosten van fraude wordt veroorzaakt door eigen medewerkers of de ondernemers zelf. Om geen valse beschuldigingen te

doen, is inzicht en de daarvoor benodigde administratieve organisatie belangrijk. Ethiek en normen en waarden komen bij de adviseur/controller meer onder druk te staan, wanneer handhaving door de Belastingdienst minder zichtbaar is.'

Voorkomen is beter dan genezen

Hofmans advies luidt dan ook: communiceren. 'Je moet rekening houden met druk van binnen en buiten om de grenzen op te schuiven en daardoor over de schreef te gaan. Het afstemmen met integere collega's en moeilijke kwesties bespreekbaar maken, kan problemen voorkomen.'

## De mogelijkheden:

- Controller combineert de verschillende traditionele taken en probeert controle zo efficiënt mogelijk uit te voeren (oude voet).
- De 'Sathé split-controller' aparte ondersteuner en aparte waakhond.
- De traditionele controle en toezicht door de controller werkt toch niet (kijk maar naar de schandalen). Dus vergeet toezicht door controller.
- Er is op het gebied van gecombineerd toezicht en ondersteuning bij de taak uitoefening van een controller een andere benadering nodig. (minder 'blauw denken')

