

CONTROLLING IN VERANDERING: WELKE KANT MOETEN WE OP?

Tijd om het zinkend schip te verlaten of is er nog hoop? De rol van Finance en van controllers is aan het veranderen, of we dat graag hebben of niet. Nu iedereen het erover heeft, wordt het tijd om het een en ander te duiden.

✂ RITA NAESENS EN DRIES VAN NIEUWENHUYSEN EHSAL MANAGEMENT SCHOOL (ODISEE)

De rollen van controllers worden grofweg gekaderd binnen twee spanningsvelden: risico vermijden versus risico nemen, en retroactief begrijpen en beheersen versus proactief veranderen en transformeren. Controllers hebben daarbij ofwel een interne of externe focus en leggen klemtoon op controle ofwel flexibiliteit. Cornel, Renes en Ver- vuurt (2013) vonden acht rollen voor controllers die ze als *fit for the job*, *next generation* en *new business* classificeren. Ze beschouwen de drie eerder traditio- nele rollen als *fit for the job*.

- De financial controller houdt zich bezig met traditionele kerntaken op het gebied van planning & control en interne en externe (financiële) ver- slaglegging.
- De businesscontroller stuurt met het management mee in de uitvoering van de businessplanning. De focus ligt op de ondersteuning van de busi- ness en waardecreatie.
- De risicocontroller houdt zich bezig met governance, risk management en compliance.

Twee rollen worden gezien als *fit for new business*:

- De manager Business Intelligence vertaalt data naar beleidsinformatie ter ondersteuning van de business en de strategie, hetgeen moet leiden tot betere performantie.
- De strategische partner brengt de externe omgeving in kaart en maakt een inschatting van kansen en risi- co's die impact hebben op de huidige strategie.

Twee rollen worden gezien als *fit for next generation*:

- De behavioural controller bevordert de effectiviteit door een actieve bijdrage te leveren aan een integer functioneren van de organisatie in gedrag en cultuur.
- De duurzaamheidscontroller trekt de kaart van corporate social respon- sibility en maatschappelijk verant- woord ondernemen.

Een rol zit op de wip tussen *fit for new business* en *fit for next generation*:

- De responsive controller signaleert strategische kansen en risico's voor de onderneming en neemt binnen het management van de organisatie een proactieve en oplossingsgerichte houding aan.

GROEIPADEN VOOR CONTROLLERS

Van oudsher was controlling eerder gefocust op het doen en laten van de onderneming onder controle houden, zo weinig mogelijk risico lopen en zo veel mogelijk identificeren waar het sys- teem op drift dreigde te gaan. Cornel et al. (2013) suggereren een verschuiving van controllers naar meer flexibiliteit en ondernemerschap en zien twee al- ternatieve groeipaden: intern gerichte controllers die doorgroeien naar andere meer 'zachte' en sociale rollen en de proactieve, extern gefocuste en resul- taatgedreven rollen.

Bij mature sectoren zijn de traditio- nele kernwaarden en vaardigheden nog steeds van het grootste belang. Bij jonge- re sectoren die aan meer veranderingen

onderhevig zijn, volstaat het niet langer om te 'controleren' of we nog tussen de lijntjes aan het kleuren zijn. We moeten er proactief de organisatie helpen door zelf lijntjes te tekenen. Om het verschil te kunnen blijven maken zullen controllers een strategische rol moeten beginnen spelen door meer ondernemer te worden en meer en meer beredeneerd risico te durven nemen. Geen evidentie voor het gros van onze controllers.

HOE MOET HET NU VERDER?

Hoe kunnen we onze 'controlling' af- stemmen op de rol die we idealiter zou- den spelen, teneinde onze onderneming nog meer te ondersteunen in haar mis- sie? Door een beter zicht te krijgen op persoonlijke en bedrijfskenmerken. De toekomstige rol van controllers hangt af van eigen karaktertrekken (zoals extravert versus introvert, en resul- taatsgedreven versus relatiegedreven), leeftijd, opleidingen, geslacht. Via een bevraging krijgen we per persoon een zicht op harde factoren zoals skills, cer- tificaten, opleidingen en zachte factoren zoals teamgerichtheid, motivatie, ambi- tie. Dergelijke vragenlijsten peilen naar de actuele toestand en de gewenste van de betrokkene. Dit kan nogal eens tot verrassingen leiden waarbij sommige controllers gewoonweg de status quo verkiezen. Ze willen helemaal geen andere rol spelen. Omgekeerd komen soms heel ambitieuze en getalenteerde controllers naar boven die een verkeer- de rol spelen en het risico lopen om ondergesneeuwd te worden. Die blijven

meestal niet lang, tenzij ze van afdeling kunnen veranderen. Zo zien we regelmatig Business Intelligence Managers verhuizen naar een BICC of behavioural controllers naar de HR-afdeling. Weten welk vlees we in de kuip hebben en waar welk profiel de best-passende rol kan spelen, is dus noodzakelijk. Een diversiteit aan controllers kan dus heilzaam zijn, zolang ze maar juist gecast worden. Een op maat gesneden 'controlling'-rol is tevens afhankelijk van de afdeling. Financiële afdelingen die eerder accounting-gerelateerde activiteiten voor hun rekening nemen, zijn meer gebaat met discipline en strikte sturing. Analytische departement zijn meer gebaat met flexibiliteit en ondernemerschap omdat ze zich best focussen op de

vragen eerder dan op de antwoorden. Om verschillende afdelingen in kaart te brengen, bestaan reeds maturiteitsmodellen die ons in staat stellen om aan de hand van een 20-tal karakteristieken te classificeren waar elk departement zich bevindt en hoe het kan en wil evolueren op welke vlakken. Dergelijk inzicht in de diversiteit van afdelingen laat vervolgens toe stappenplannen uit te werken en de implementatie vervolgens op te volgen. Dat daarbij verschillende types controllers een rol te spelen hebben, moge duidelijk zijn.

ALS TWEE HONDEN VECHTEN OM EEN BEEN...

Verandering is ovrigen niet makkelijk omdat er mogelijks kapers op de kust

zijn. IT kan Business Intelligence claimen, HR kan alle zachte rollen claimen, Sales kan het strategische opeisen. Aan ons om dit niet te laten gebeuren. Onderzoek toont daarenboven aan dat er een gapende kloof is tussen wat de mensen zelf veranderd willen zien en wat effectief ten velde gebeurt. Het blijken nogal eens holle slogans te zijn of oude wijn in nieuwe zakken. Als Finance een meer ondernemende rol wil aannemen, zullen ze zich moeten 'smijten' en daarbij ook andere profielen aanwerven of 'kweken' en vooral zich anders gaan gedragen. Zaak is dan vooral om een goed zicht te hebben op het potentieel en de ambities van onze controllers. En er vervolgens mee aan de slag te gaan... ◀



COMPETENTIES OP MAAT VAN UW AMBITIES

EHSAL Management School (EMS) organiseert een ruim aanbod aan managementopleidingen met een verantwoord evenwicht tussen theorie en praktijk. Prominente vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en professoren van Odisee en KU Leuven delen hun ervaring en knowhow met u.

Een greep uit onze programma's voor 2016-2017

- Corporate performance management (CPM)
- Financial controlling
- Financial accounting
- Corporate finance
- Investment adviser
- Postgraduaat Finance
- IT-strategie en organisatie
- Bedrijfskunde
- Projectmanagement

Meer weten?

Bekijk onze website www.emsbrussel.be of bel 02-210 13 08.



EMS is een samenwerking
tussen Odisee en KU Leuven.