

Een onderzoek naar de rol van de controller in de toekomst

Wil de echte controller nu opstaan?

Een prominente rol als strategische business partner is voor veel controllers een wenkend perspectief. Al geruime tijd spreekt dit beeld enorm tot de verbeelding. In de praktijk komt het er echter nog maar weinig van. Waar blijft die nieuwe controller toch?

Wat heeft de toekomst van het controllersberoep in petto? Dat is een interessante vraag waarop een eenduidig antwoord moeilijk is te geven. In discussies over de toekomst van vak en beroep wordt al lange tijd gezegd dat de controlfunctie evolueert naar een meer strategische positie in de organisatie, waarbij om de haverklap de term business partner valt. Daarvan kan iedereen zich inhoudelijk waarschijnlijk wel een voorstelling maken, maar tot onderlinge consensus leidt het vanzelfsprekend niet. Laat staan dat in de praktijk controllers ook daadwerkelijk als strategisch business partner optreden.

In de zoektocht naar de toekomstige rol van de registercontroller besloot de Vereniging van Registercontrollers (VRC) om de eigen leden daarover te bevragen. In samenwerking met RGP heeft de VRC onderzoek uitgevoerd naar de verwachte ontwikkeling van het controllersberoep richting 2020.

Managementstijlen

Voorafgaand aan het opstellen van de vragenlijst voor dit onderzoek staken drie onderzoekers de koppen bij elkaar om te brainstormen over de verschillende rollen die een controller kan vervullen. Daarbij is gebruik gemaakt van het zogenoemde concurrerende waardenmodel van Quinn. Dit denkkader voor managementstijlen gaat uit van twee assen (intern versus extern en beheersing versus flexibiliteit) met vier kwadranten waarin de focus achtereenvolgens ligt op de organisatie, de mensen, de omgeving en de resultaten. “Onze brainstorm leidde uiteindelijk tot een serie beroepsrollen die perfect op de dimensies van het model van Quinn bleken te passen”, legt Jacques Vervuurt uit (zie afbeelding Controller for the Future).

Vervuurt is als zelfstandig consultant actief met In2Governance en maakte samen met Remko Renes (Nyenrode Business Universiteit) en Mario Cornel (RGP) deel uit van het driemanschap dat het onderzoek onder VRC-leden heeft uitgevoerd. Uiteindelijk definieerden zij acht verschillende rollen die controllers kunnen vervullen (zie kader). “Wij denken dat het voor controllers van belang is om zich bewust te zijn van het feit dat zij in verschillende rollen kunnen opereren”, zegt Vervuurt. “Het is de kunst om tussen die verschillende rollen te kunnen schakelen en niet door te schieten in een eenzijdige expertise. De rollen zijn daarom geen pleidooi voor meer soorten controllers; de interne klanten van de controller zitten natuurlijk niet te wachten op verdere specialisaties waardoor ze zich bij acht verschillende deuren moeten melden.”

Input voor discussie

Eerst het onderzoek: qua opzet met name bedoeld als input voor discussie over de toekomst van het vak. Het onderzoek is in de vorm van een web survey voorgelegd aan de 3.300 leden van de VRC. Daarvan reageerden er 148 (4%). Gevraagd naar de relevantie van de verschillende

rollen voor de controller van de toekomst ontstond een duidelijke top drie, gevormd door achtereenvolgens businesscontroller, manager business intelligence en strategische partner. Onderaan de ranglijst van voor de toekomst belangrijk geachte rollen staan de risicocontroller, de financial controller en de duurzaamheidscontroller. Dat de duurzaamheidscontroller als hekkensluiter fungeert, stemt overeen met de gemiddelde tijd die aan deze rol wordt besteed, namelijk 2%. Volgens de respondenten besteden zij de meeste tijd aan de rol van businesscontroller (29%), gevolgd door financial controller (23%), strategisch partner (14%) en manager business intelligence (10%). Dat is een opvallende uitkomst. Want waar de ondervraagden zeggen dat zij hun rol als financial controller met het oog op de toekomst van minder belang vinden, besteden ze in de dagelijkse praktijk nog bijna een kwart van hun tijd aan deze rol. Nu kan men – terecht – stellen dat het nog lang geen 2020 is. Een eerder onderzoek uit 2007 wees echter toen ook al op een verwachte verschuiving van het controllersberoep richting business en strategisch partnership. In de praktijk blijkt die transitie evenwel nog niet of nauwelijks gestalte te krijgen. De vraag is dan ook: waar blijft de nieuwe controller?

Dienend karakter

“Allereerst is het belangrijk om te beseffen dat een controller niet alles hoeft te kunnen”, zegt Remko Renes. “Iemand die nu werkzaam is als risicocontroller of financial controller kan daar prima op zijn plaats zijn. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat de op beheersing gerichte competenties verslappen, want zonder goede beheersing accepteert het management de controller niet als business partner.” Mario Cornel is het daarmee eens: “Bij veel organisaties waar ik over de vloer kom ligt de focus van de controlfunctie nog steeds op financial control, business control en risicocontrol. Dat is voor een belangrijk deel historisch bepaald. De functie heeft van oudsher de focus op beheersing en is dienend van karakter. De ontwikkeling naar strategische partner van het management heeft tijd en vooral ook aandacht nodig. Ook in het opleidingstraject zal daar aandacht voor moeten zijn.”

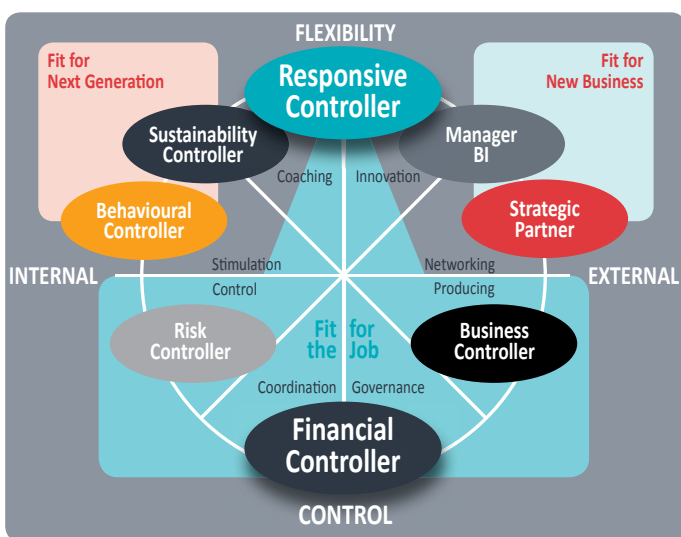
De praktijk onderstreept dat er nog een gapend gat zit tussen current state en future state. Je zou inderdaad kunnen zeggen: de controlfunctie voelt zich vanouds vertrouwd met interne beheersing en blijft daarom graag dicht bij de traditionele kerntaken. “Aan de andere kant”, zegt Jacques Vervuurt, “opereert de controller al sinds jaar en dag in de context van het marktdenken waarin het geloof in resultaat centraal staat. Dat is toch een vorm van dynamiek die meer tot de verbeelding spreekt dan het checken van boekingscodes.”

Helaas heeft dat gepionier in sommige gevallen tot ongewenste effecten geleid, constateert Vervuurt. “We hebben situaties gezien waarin er onder invloed van de focus op performance bij controllers minder aandacht was voor risk en compliance. Daar zijn vervolgens de risk managers en compliance officers mee aan de haal gegaan.”

Regie pakken

De onderzoekers benadrukken dan ook: alle rollen en bijkomende taken behoren tot het domein van de financiële functie, dus ook risk en compliance. “Vroeger was de inrichting van een risk control framework voor de gemiddelde CEO heilig. Dat is tegenwoordig veel minder het geval”, zegt Cornel. Volgens hem is het aan controllers en CFO’s om de regie te pakken en balans te brengen in taken en verantwoordelijkheden van de financiële mensen. Die balans is bepalend voor de effectiviteit van de controlfunctie. “Een goed samenspel is daarbij de belangrijkste uitdaging”, zegt Renes. “Je hebt mensen nodig die vooral kansen willen pakken, maar je moet ook mensen aan boord hebben die af en toe op de rem gaan staan. Het model Controller for the Future kan bovendien heel behulpzaam zijn om de wensen en verwachtingen ten aanzien van de financiële functie met de interne klant te bespreken.”

In welke richting de controlfunctie zich ook ontwikkelt, er zal altijd een groot aantal collega’s zijn dat zich het meest thuis voelt bij de basisvaardigheden van het vak en dit als een veilige comfort zone beschouwt. Dat moet vooral zo blijven vinden de onderzoekers, want deze basisvaardigheden zijn en blijven de ruggengraat voor een effectieve controlfunctie. In het model vormen zij het fundament waarop andere, nieuwe rollen kunnen worden opgebouwd. “Maar de controller moet wel over de grenzen van zijn huidige rollen heen durven kijken”, zegt Vervuurt. “De controller moet als ogen en oren voor het management kunnen fungeren, ook op terreinen buiten zijn expertisegebied. Durf te rapporteren over wat je opvalt en ga de dialoog aan, dat is spannend hoor.” “Het vereist een dosis lef”, vult Cornel aan. “Wat dat betreft is het jammer en eigenlijk ook opvallend dat het vak lef nog nergens wordt gedoceed.”



Het model Controller for the Future. De onderkant van het model bevat de bestaande taken van de controller. Wie deze vaardigheden in de vingers heeft is 'fit for the job'. De vernieuwing van het beroep is in de bovenkant van het model weergegeven. Controllers die hun vakmanschap uitbreiden met het managen van duurzaamheid en human relations zijn 'fit for next generation'. Controllers die proactief op zoek gaan naar kansen en risico's en actief bijdragen aan een betere performance zijn 'fit voor new business'.



Misschien is dat wel mede een verklaring voor het feit dat we de nieuwe controller nog maar zo weinig zien. “De controller van de toekomst is geen lefgozer, maar toont op gezette tijden wel moed, lef en durf om ook onderwerpen aan de orde te stellen buiten zijn traditionele aandachtsgebieden”, concludeert Renes.

De controller besteedt een kwart van zijn tijd aan werk dat hij op termijn minder belangrijk vindt.

De acht rollen van de controller

Ten behoeve van de oriëntatie op de toekomstige inhoud van het controllersberoep is een verdeling gemaakt in acht rolvarianten. Met elkaar dekken deze varianten het spectrum van de huidige en (verwachte) toekomstige beroepsfocus af.

- De financial controller. Is in feite het archetype van de hele beroepsgroep. Houdt zich bezig met traditionele kerntaken op het gebied van planning & control en interne en externe (financiële) verslaglegging.
- De businesscontroller. Stuurt met het commerciële management mee in de uitvoering van de businessplanning. De focus ligt op business support en waardecreatie. Wordt over het algemeen erg goed gewaardeerd door het management.
- De risicocontroller. Houdt zich bezig met governance, risk management en compliance. Verschaft de leiding van de organisatie assurance op deze terreinen. Moet zich niet de kaas van het brood laten eten door risk managers en compliance officers.
- De responsive controller. Signaleert strategische kansen en risico's voor de onderneming. Neemt richting het management van de organisatie een proactieve en oplossingsgerichte houding aan. Kan uitgroeien tot een archetype vergelijkbaar met de financial controller.
- De manager business intelligence. Vertaalt data naar stuurinformatie ter ondersteuning van de business en de strategie gericht op een betere performance. Relevantie en toegevoegde waarde zijn in dit verband sleutelbegrippen.
- De strategisch partner. Brengt de externe omgeving in kaart en maakt een inschatting van kansen en risico's die impact hebben op de huidige strategie. Relevantie en toegevoegde waarde zijn ook hier sleutelbegrippen.
- De behavioural controller. Bevordert de effectiviteit door een actieve bijdrage aan een integer functioneren van de organisatie in gedrag en cultuur. Is gericht op soft controls, gedragsethiek en de tone at the top. Heeft groeipotentie.
- De duurzaamheidscontroller. Is in the lead voor corporate social responsibility. Neemt een actieve rol in triple-P reporting: Profit, People, Planet. Past ogenschijnlijk naadloos in het populaire duurzaamheidsdenken, maar de huidige generatie controllers ziet er nog geen brood in.