



# Controller naar een Olympisch niveau

2014 is het jaar van de Olympische Winterspelen en het WK Voetbal. Ook voor de controller wordt het een jaar van 'erop of eronder'. De auteurs stellen dat 80% van de controllers nog steeds achter de feiten aanloopt. Alleen de vakman/vrouw die waarde weet toe te voegen, zal 2014 als winnaar kunnen afsluiten. Het goede nieuws: de meeste controllers zijn in aanleg en achtergrond geschikt om naar een Olympisch niveau te groeien. Hoe hoog legt u de lat?

Door **Charlotte Extercatte** en **Richard ter Steege**

**Het KPMG-rapport Expect the Unexpected uit 2012 somt op voor welke ingrijpende veranderingen de wereld momenteel staat.** Globalisering, digitalisering, demografische verschuivingen, bevolkingsgroei, ongelijkheid, verstedelijking, grondstoffen- en watertekort, klimaatverandering: het zijn kwesties die de komende tien tot twintig jaar op de agenda zullen staan. Het spreekt voor zich dat ook organisaties door deze veranderingen geraakt worden. De

revolutie die hen het meest van dichtbij raakt, is die van de digitalisering. Binnen een aantal jaar heeft internet grote impact gekregen op de bedrijfsvoering, de waarde van kennis, het gedrag van de consument en de manier waarop medewerkers, klanten en organisaties met elkaar communiceren. Ook in vroeger tijden veranderde de wereld. Nieuw is de ongekende snelheid waarmee dat gebeurt en het feit dat samenlevingen en organisaties in rap tempo complexer worden. Het is

de 'ability to respond' (Wayne Visser, 2012) die bepaalt of organisaties van nu hun bestaansrecht kunnen behouden. Hoe reageer je op het grote, toenemend aantal ontwikkelingen dat op organisaties afkomt? Managementgoeroe Michael Porter stelde in 2011 dat oplossingen vooral gezocht moeten worden in het ontwikkelen van meervoudige waardecreatie in plaats van een focus op profit. Ook relevant in deze is het pleidooi van professor Jan Jonker. Hij stelt dat organisaties nieuwe

business modellen moeten ontwikkelen, gericht op kleinschaligheid en co-operatie, en een fundamenteel andere waardering van financiële stromen.

### Traditionele controller...

Deze drie thoughtleaders (er zijn er meer) pleiten voor een organisatie die het anders doet. Er moet meer aandacht zijn voor systeemdenken en het vermogen slimme keuzes te kunnen maken bij een toenemende complexiteit. Er moet meer flexibiliteit en proactiviteit komen om de onzekerheid en snelheid te kunnen managen. En er moet een herdefiniëring plaatsvinden van het begrip waarde. Alleen dan kan een balans worden gevonden tussen schaarste en overvloed.

Maar waar duikt de controller op in dit verhaal? De oorsprong van zijn vak ligt in het reduceren van onzekerheid en het beheersbaar maken van complexiteit. Hij of zij dient bedrijfsrisico's te onderkennen en te elimineren, en moet (financiële) chaos voorkomen. Traditioneel beperkt de controller zich hiertoe vooral tot de financiële balans en resultatenrekening. Zijn rol is vooral vasthouden aan afgesproken budgetten, kostenbeheersing, bewaken van administratieve procedures en beheersingsmaatregelen. Om zo te kunnen vaststellen wat de winst van een organisatie is. Na wat discussie of het juiste stelsel (IFRS, US-GAAP, etc.), en wat discussie over onzekere factoren als dubieuze debiteuren en incurante voorraad, is daar meestal vrij snel een antwoord op te geven.

In die beroepspraktijk is betrekkelijk weinig plaats voor mannen als Michael Porter, met zijn begrip *Shared Value Creation*, of iemand als Jan Jonker die zegt dat we fundamenteel anders financiële stromen moeten gaan waarderen. Wat is de maatschappelijke impact van uw bedrijf op de samenleving? Welke prijs heeft talent? Wat is de invloed van

uw organisatie op het milieu? En welke kosten brengen de slechte arbeidsomstandigheden van uw ketenpartner in bijvoorbeeld een land als India met zich mee (reputatie)?

### ... versus controller van de toekomst

Dat zijn vragen die de traditionele controller meestal niet goed kan beantwoorden, maar die wel de toekomstige financiële waarde van organisaties bepalen. Juist op deze vragen zal een antwoord moeten komen, wil de organisatie op langere termijn levensvatbaar te zijn. Juist de controller kan een belangrijke

### Waarderen

Controllers zijn in staat om niet-financiële risico's te identificeren en te vertalen naar financiële effecten. Daarbij hebben zij de expertise om ook niet-financiële meetinstrumenten te ontwikkelen.

### Soft skills

De afgelopen jaren heeft de controller zich in toenemende mate bekwaamd in soft controls. Hij of zij moet in staat worden geacht een cultuur van transparantie, vertrouwen en samenwerking te bouwen (Kaptein e.a. 2010), want deze taken zitten ook nu al meer en meer in zijn of haar pakket.

## Controllers staan voor de uitdaging het verhaal achter de cijfers boven tafel te halen en het gesprek aan te gaan over de optimale besteding van de financiële middelen

rol spelen in het veranderingsproces dat organisaties moeten doormaken. Wij pleiten voor een herwaardering van de controllersrol en een podium dat groter is dan waaraan de controller tot nu toe gewend is. Op basis van de volgende karakteristieken:

### Systeemdenken

Controllers brengen bij uitstek de kracht en het analytisch vermogen mee om complexe situaties te doorgronden en overzichtelijk te maken. Zij zijn opgeleid en gewend om systematisch en in verbanden te denken.

### Netwerk

Door hun huidige rol in organisaties beschikken controllers over een relatief groot netwerk.

### Verhaal achter de cijfers

Controllers staan voor de uitdaging het verhaal achter de cijfers boven tafel te halen en het gesprek aan te gaan over de optimale besteding van de financiële middelen tot meervoudige waardecreatie. Dat vraagt om eigenschappen als nieuwsgierigheid en kansdenken (de tegenhanger van risicoanalyse). Het gaat dan ook om het aanspreken van empathisch vermogen evenals norm- en waardenbesef: belangrijk om mensen mee te krijgen in onbekende uitdagingen en het duiden dan wel maken van lastige keuzes.

### Kansdenken

Zoals risico's worden geïdentificeerd en gewaardeerd, zo kunnen met dezelfde vaardigheden ook kansen in kaart

worden gebracht. Want zo goed als een controller bedreigingen kan inschatten, zou hij met een iets positievere lens ook de inschatting van mogelijkheden kunnen maken. Een kans is immers het positief omgekeerde van een risico. En de samenhang kan men met hetzelfde systeemdenken inschatten als controllers bij het risicodenken doen.

### Moreel kompas

Door de behoefte aan innovatie en vernieuwing bij toegenomen complexiteit in de maatschappij, zal ongetwijfeld het aantal dilemma's toenemen. Dit is het gevolg van afwegen tussen onder meer lange en korte termijn belangen en meervoudige waarden. De vaardigheid om te kiezen en vooral moreel verantwoord te kiezen, is dan ook meer en meer onmisbaar. En dat komt bovenop de uitdaging van het huidige aantal in-

tegreiteitskwesaties. Afwegingen maken, kan enkel als richtinggevend kader de ambitie (en dat hoeft niet altijd carrièregericht te zijn), normen en waarden in beeld zijn. Dat bepaalt de koers.

### Empathie

Speelt de sleutelrol in het positioneren van het eigen moreel kompas ten opzichte van die van een ander, teneinde positieve beweging daarin te organiseren. Het enige niveau waarop mensen op in beweging komen is immers het waardenniveau om zo samen een stap verder te kunnen komen.

### Case Interface

Interface is wereldmarktleider in design en productie van modulaire vloerbedekking. In Nederland is het Amerikaanse bedrijf het meest bekend van 'Heuga' of 'Heugafelt', de uitvinder

van de tapijttegel die in 1988 werd overgenomen door Interface. Het bedrijf is vooral actief in de B2B-markt. Tapijttegels staan bekend om *High end design flooring*, flexibele toepassing en bijzonder design. Het Europese hoofdkantoor staat in Scherpenzeel.

Het bedrijf heeft zijn kijk op ondernemen radicaal veranderd vanuit het idee dat het maatschappelijk en bedrijfs-economisch onverantwoord was op de oude voet verder te gaan. De organisatie heeft zich ten doel gesteld om in 2020 een herstellende bijdrage te leveren in plaats van het model te voeren van een traditionele *take-make-waste-organisatie*. De visie om radicaal te verduurzamen is in 1994 ontwikkeld door de oprichter, wijlen Ray Anderson. Het leidde binnen het bedrijf tot een explosie van (onbeheersbare)

## achtergrond

Controller Richard ter Steege, Interface: 'Als ik terugkijk op mijn opleiding heb ik de passie voor vernieuwing en meervoudige waarde niet in de schoolbanken opgepikt. De studie Economie bracht mij uiteindelijk bij mijn opleiding tot Registeraccountant. Ik was analytisch, goed met cijfers, maar koos binnen de studie juist ook heel bewust voor vakken in de richting van strategisch en internationaal management. Ik was in eerste instantie geïnteresseerd in hoe je een organisatie (een samenwerkingsverband van verschillende mensen) beter kan laten functioneren, en pas in tweede instantie in de financiële cijfers die symptomen bloot kunnen leggen. In een organisatie als Interface houd je het als controller niet uit, als je alleen in rigide structuren en systemen kan denken. De innovatieve cultuur, de 'georganiseerde chaos' en de hoge participatiegraad en samenwerking maakt dat ook van de controller een bepaalde houding wordt verwacht. Ik voel me thuis in een organisatie als dit, waar je niet in een hokje gestopt wordt, maar over de grenzen van je vakgebied heen

mag stappen om de organisatie mede vorm te geven. Ik kan mijn nieuwsgierigheid en mijn behoefte aan uitdaging er in kwijt. Hier word je gewaardeerd om een goede argumentatie en een deel van die argumentatie is het financiële plaatje rondom een nieuw idee. Met Re-Entry (het terugnemen van gebruikt tapijt en tapijtafval voor recycling) bijvoorbeeld liep het project onverwacht op tegen allerlei ingewikkelde regelgeving rond het internationale transport van afval, toen we het afgedankte tapijt van onze klanten terug wilden halen. Ik opperde om dit logistiek gezien van de andere kant te bekijken: we hadden net de recyclefabriek gebouwd. Deze fabriek levert de grondstof voor de garens van onze garenleverancier en de grondstoffen voor de backing van onze tapijttegels. Om haar rol in deze keten te spelen heeft deze fabriek grondstoffen nodig. We brengen dus geen afval weg, maar halen grondstof op. Een alternatieve invalshoek levert vaak weer nieuwe inzichten op.'

# 36% van de finance professionals ervaart druk om de winst te sturen

› Bron: Beloningsonderzoek NBA-VRC en Robert Walters, 2013

goede ideeën en een sfeer van enthousiasme en daadkracht. Hierdoor heeft Interface zijn waarde en innovatieve kracht vergroot. Dan gaat het niet alleen om financiële waarde, maar ook om niet-financiële waarde als bedrijfstrots, kwaliteit, integriteit, reputatie en maatschappelijke waarde.

Voorbeeld van een innovatie is dat Interface in 2007 als eerste tapijtfabrikant garen vervaardigde uit gebruikt tapijt. Er is een tegeltapijt terugnameprogramma opgezet onder de noemer 'ReEntry'. Het technische team werkte jaren op de ontwikkeling van een machine die het garen en de backing van gebruikte tapijttegels van elkaar scheidt, zodat deze kunnen worden gerecycled tot garen en backing voor nieuwe tapijttegels. Daarmee wordt veel afval bespaard maar ook op grondstoffen. Voor het produceren van tapijttegels is aardolie nodig, het recycleprogramma is één van de manieren waarmee Interface inspeelt op het uitgeput raken van olievoorraden. Een ander voorbeeld is dat vissersnetten van Filipijnse vissers, die steeds slechter van visvangst konden leven, nu worden verwerkt tot garen voor tapijttegels in een programma onder de naam Net-Works. Een win-winsituatie: de lokale vissersgemeenschap heeft nieuwe inkomsten, een milieu probleem wordt opgelost (ghost-fishing),

de garenleverancier van Interface, Aquafil, heeft een nieuwe aanvoer van grondstoffen voor hun 100% gerecycled Econyl® nylon en Interface heeft een 'beter' product waar de markt blij mee is en onze medewerkers trots op zijn. Dat is wat Porter bedoelt met meervoudige waardecreatie.

## Hoe stimuleer je innovatie?

Een visie alleen is niet voldoende om echt innovatief te worden. Hoe kom je van idee tot actie? Interface zette wereldwijd diverse programma's op om medewerkers te inspireren en te stimuleren dat zij ongeacht hun functie of opleiding gingen meewerken aan de realisatie van de visie. Zes jaar geleden introduceerde het bedrijf onder regie van Charlotte Extercatte (1e auteur van dit artikel) het begrip *Sustainability Ambassadors*. Werknemers die *the extra mile* wilden gaan, kregen ruimte om ideeën te ontwikkelen die de organisatie dichter bij het doel van '2020' zouden brengen, die herstellende organisatie die Radicaal Duurzaam Onderneemt. Dit crossfunctionele netwerk zorgde ervoor dat er een versnelling optrad in het aantal ideeën dat werd geboren, maar ook werd gerealiseerd. 'De mensen gingen op een andere manier met elkaar samenwerken dan voorheen. Werden nieuwsgieriger naar oplossingen en elkaar. Er ontstond een

situatie die je ook kunt beschrijven als 'georganiseerde chaos', waarin ideeën ontstaan die in een strakke hiërarchie of structuur niet de ruimte zouden krijgen. Het gedeelde einddoel, de visie, geeft de richting. Waar nodig werden middelen georganiseerd om de ambassadeurs in hun rol te versterken. Het gaat in de praktijk dan vaak niet om extra geld, maar vaardigheden, zoals het verder kunnen brengen van goede ideeën of het vermogen om een netwerk op te bouwen.

## De rol van de controller

Richard ter Steege, controller Europa bij Interface en coauteur van dit artikel, stelt dat het Radicaal Duurzaam Ondernemen voor hem als controller een ware rollercoaster-rit is. 'Er zijn zoveel uiteenlopende initiatieven en projecten die allemaal schreeuwen om opgestart te worden. Aan de richtlijnen uit ons vakgebied en de lessen uit het onderwijs heb je dan niet genoeg. In eerste instantie verwacht je bij alle ideeën die er voorbij komen dat er beren op de weg zijn. Maar daar ligt dan ook de kracht van een controller: risicoanalyse! Als eerste moet je de klik maken dat we het hier hebben over levensvatbaarheid van de organisatie op langere termijn. Ray Andersen zei aan het begin van onze tocht, in de jaren negentig, dat hij ineens besepte dat er een moment komt dat mensen/onder-

## Het gaat niet om extra geld, maar om vaardigheden, goede ideeën of het vermogen om een netwerk op te bouwen

nemers als hij in de gevangenis gegooid zullen worden om wat ze doen.

Dit is de krachtige overtuiging dat fundamentele verandering nodig is om de continuïteit van organisatie te garanderen. Dit redden we niet met 10% verbetering hier en daar. Dit vergt baanbrekende innovatie en daarmee projecten die geld kosten. Als het boven twijfel verheven staat dat dit moet gebeuren, kun je als controller helpen om de projecten te analyseren. De vraag is niet langer of deze projecten worden uitgevoerd, maar in welke vorm en in welke volgorde. Innovatieve ideeën zijn vaak risicovol: het gaat gepaard met investeringen, er is weinig track record op het resultaat en niemand heeft ervaring met het optuigen van zo'n idee. Totdat je erachter komt dat je als controller in de crossfunctionele relaties met Ambassadors een toegevoegde waarde hebt door de kennis van de organisatie, de kennis van het kwantificeren van risico's kan bundelen en met gelijke methodiek ook de kansen. Dan ontstaat er synergie.

### Learnings

Uit de case van Interface kan de controller de volgende lessen leren:

#### Visie maakt bondgenoten

Bijzonder is de wijze waarop de visie een gedeeld belang duidelijk maakt waardoor de positie van controller eerder neigt naar bondgenoot dan 'degene die de regels helpt na te leven'. De regels zijn niet het doel, maar een middel.

Budgetplaatjes zijn niet het doel maar een randvoorwaarde tot succes.

#### Lange termijn in beeld

De visie is tevens symbool voor het langetermijndenken. Het draagvlak in deze organisatie voor investeringen op lange termijn is relatief groot. Natuurlijk moet de balans op orde zijn, maar het algemene besef dat sommige investeringen worden gedaan om een doel op middellange of lange termijn te dienen is groot. Dat maakt het gemakkelijk om mee te denken over zaken die er toe doen.

#### Kansdenken voorop

Controllers moeten worden gezien als sparringspartners om het beter te doen. Controle vindt niet plaats uit wantrouwen maar uit vertrouwen en worden gewaardeerd om hun kennis van de feiten achter de cijfers.

#### Financieel geweten

De controller blijft in dit proces bewaken dat de onderneming niet in de rode cijfers komt: alle duurzaamheidsinitiatieven zijn vergeefs als de organisatie uiteindelijk failliet gaat. De organisatie kan dus niet ongebreideld projecten en initiatieven opstarten, maar moet keuzes maken.

In zijn traditionele rol blijft de controller hier ook het financiële geweten waarop de rest van de organisatie moet kunnen vertrouwen. In het keuzeprocés komen daarbij de projecten boven

drijven die de hoogste slagingskansen hebben, de grootste *payback* hebben, *quick wins*, of juist die het meest baanbrekend zijn.

In het voortraject kan de controller helpen om de haalbaarheid van projecten te beoordelen: is de omvang van het project duidelijk? Is de oplossingsrichting juist? Zijn er grote onzekere factoren die verder geanalyseerd moeten worden? Zijn er vergelijkbare studies of projecten uit andere landen of bedrijfstakken? Allemaal vragen die de ideehouder kunnen helpen om het plaatje rond te krijgen. Soms wordt een idee op basis hiervan iets bijgeschaafd, de schaal iets teruggebracht, of in delen opgeknipt. Vaak veranderen inzichten ook na verloop van tijd op basis van innovatieve ontwikkelingen in andere bedrijfstakken.



**Charlotte Extercatte**, oprichter AmbassadorWise, dat helpt organisaties versneld te innoveren met behulp van ambassadeurs. Co-auteur **Richard ter Steege** is European Controller bij Interface.

#### Literatuur

1. Visser, W (2011), The age of Responsibility; CSR 2.0 and the new DNA of Business [Hoofdstuk 1]
2. Jonker, J (2013), Werken aan de Weconomy; Duurzaamheid coöperatief organiseren
3. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), Creating Shared Value in: Harvard Business Review
4. Kaptein, M., Wallage, P. (2010), Assurance over gedrag en de rol van soft controls: een lonkend perspectief. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, Vol. 84: 623-632
5. KPMG (2012), Expect the Unexpected; Building business value in a changing world