

# Tien lessen van een controller

Dat er een verschil zit tussen theorie en praktijk, is een open deur. Maar wat leer je als controller niet uit de boeken en vooral in de praktijk? De redactie vroeg Peter Makaske dit eens op papier te zetten. Het resulteerde in tien leuke, prikkelende en originele aanbevelingen. Vrij naar Johan Cruyff: controlling is een serieus vak, maar er moet ook wat te lachen zijn.

Door **Peter Makaske**

## **Het is alweer lang geleden dat mijn dochter vroeg wat voor werk ik deed.**

Hoe leg je aan een peuter uit waar een controller zoal mee bezig is? Na mijn uitleg was het haar echter wel duidelijk. 'Mijn pappa telt het geld van de thuiszorg.' Nu studeert ze bedrijfskunde en gaat waarschijnlijk een master accounting en control volgen. De appel valt dus niet ver van de boom.

Het zette me aan het denken. Wat heb ik eigenlijk in al die jaren geleerd over het vak van controller wat je eigenlijk niet zonder meer in de studieboeken tegenkomt? Want als het goed is, heeft de gemiddelde controller wel geleerd hoe de planning & control-cyclus in elkaar zit, of hoe je een businesscase opstelt. Ook zal hij of zij de weg weten in het grootboek en begrijpen dat informatie volledig, juist, tijdig en betrouwbaar moet zijn. Maar hoe zorg je nu dat je als controller wordt gehoord? Dat je het verschil weet te maken. De volgende tien 'lessen' hebben mij geholpen:

**1 Stop met wensdenken!**  
Begrotingen moeten realistisch en geaccepteerd zijn; oftewel *a chal-*

*lenging target accepted bij the manager.* Je leert het in studieboeken. Maar je ontdekt in de praktijk dat er vaak tegen deze regel wordt gezondigd. Waarom? Omdat wensdenken vaak het beleid bepaalt, en niet realistisch en rationeel nadenken.

De eerste jaarrekening die ik mocht opstellen betrof die van een klein verzorgingshuis. Wat mij het meest is bijgebleven, zijn de telefoonkosten. Er was sprake van een forse budgetoverschrijding. De verklaring was eenvoudig: de stijging van de kosten lag keurig in de lijn van de vorige jaren. Maar er was een besparing begroot. Dat was echter een besparing op papier, waar niemand zich verder verantwoordelijk voor voelde. Dan heeft begroten geen enkele zin en ben je volstrekt overbodig.

Bij een andere organisatie werden de kwartaalcijfers in aanwezigheid van de algemeen directeur besproken met de verantwoordelijk manager. Afgezet tegen de begroting viel de omzet tegen en waren de kosten te hoog. Ik hoor het de manager nog zeggen: 'Dat is niet mijn probleem, het is de begroting van je voorganger.' Daar zaten we dan met een

mond vol tanden. Bij de volgend begroting lag dat anders. De plannen waren nog steeds ambitieus, maar nu ook realistisch. Het management zag het als een uitdaging. De kwartaalgesprekken liepen vanaf dat moment zeer constructief.

## **2 Stop met doemdenken!**

Het tegenovergestelde komt ook voor. De werkelijkheid met een zwartgallige blik bekijken en daar dan de informatievoorziening op aanpassen. Dit soort pessimisme is dodelijk. In het begin wordt er misschien naar je geluisterd, maar uiteindelijk neemt niemand je meer serieus.

Ooit werd ik op pad gestuurd om de oren van een manager te wassen. Mijn baas maakte zich namelijk ernstig zorgen over de financiële gezondheid van de organisatie en vond het tijd om de stormbal te hijsen. Goed voorbereid betrad ik de kamer van de manager. 'Ach Peter', was zijn commentaar, 'maak je geen zorgen. Bij de opmaak van de jaarrekening wordt er wel weer een of ander potje gevonden en zal het allemaal wel meevallen.' Daarmee kon ik gaan. Ik voelde me niet serieus

genomen en zag mijn geloofwaardigheid afbrokkelen waar ik bij stond.

### 3 'Spreek gemoedelijk maar hou een stok bij de hand'

*Speak softly and carry a big stick and you will go far.* Het is een bekende uitspraak van Theodore Roosevelt, van 1901 tot 1909 president van de Verenigde Staten. Controllers zijn niet altijd even geliefd. Het is onze taak met harde cijfers in de hand streng te zijn. Daar maak je geen vrienden mee. Daarom geloof ik in diplomatie. Toon begrip en interesse, onderhandel zo nodig maar zorg er wel voor dat je een troef achter de hand hebt. Dat laatste is meestal geen probleem. Er is altijd wel een stok waarmee je, als het echt niet anders kan, alsnog kunt slaan.

Een manager die een budget van zeven miljoen beheerde, kwam geregeld op de administratie vragen wat een bloemetje had gekost. Dat vond men maar flauwekul en daar werd ook naar gehandeld. Waarop de manager tijdens een regulier overleg de zaak met mij besprak. Dat leidde tot een verhitte discussie, ook omdat ik het gevoel had dat het hier om een futiliteit ging. Achteraf onverstandig. Door te bakkeleien over de prijs van een bloemetje waren belangrijkere zaken afgeraffeld. De administratie heb ik daarom gevraagd dit soort vragen voortaan snel en zonder gefronst wenkbrauwen te beantwoorden. Dat deden ze en al gauw werd ik gecompimenteerd met de klantvriendelijkheid van de administratie. Op andere momenten heb je een stok nodig. Er moest fors worden bezuinigd. Pijnlijke ingrepen waren niet uit te sluiten. Uiteindelijk lag er een plan waar zowel de directie als het management achter stond. Niemand had gerekend op de muiterij die er in de organisatie ontstond. Deze bezuinigingen konden echt niet! De directie ging bijna door



de knieën. Maar door nogmaals goed uit te leggen wat de noodzaak van de ingreep was, werden de plannen gewoon uitgevoerd en kwam de onderneming er bovenop.

### 4 Keep calm

Op mijn werkkamer hangt een bordje met de tekst *Keep calm and carry on*. Het is een wijsheid waar ik wel eens tegen zondig maar meestal weet ik mezelf weer snel te hervinden. In managementteams zitten nog wel eens wat haantjes en als het tegenzit ook betweters. Dan is het mooi als een

controller de rust bewaart. Dat mag eigenlijk ook wel verwacht worden van een medewerker die geselecteerd is op zijn of haar analytische eigenschappen.

Laatst las ik weer eens in een vacaturetekst voor een controller dat er een financieel geweten werd gezocht. Eigenlijk begrijp ik dan niet goed wat er bedoeld wordt. Ik denk eigenlijk dat ze op zoek zijn naar een medewerker die wat langer nadenkt en dan met een doorwrochte mening komt. De ongelukken liggen op de loer als de controller zich als een haantje



gaat gedragen. Zo maakte ik tijdens een fusietraject mee dat de financiële manager bepaalde dat er per direct één factuuradres moest worden ingevoerd. Dan kreeg hij alle facturen te zien, zal hij gedacht hebben.

Op dat moment was er nog sprake van drie zelfstandig opererende administraties. Ik hoef waarschijnlijk niet te vertellen tot wat voor 'n chaos dat besluit heeft geleid.

## 5 Denk niet aan een roze olifant

De basis van elke managementrapportage is volledige, juiste en betrouwbare informatie. Maar een goede rapportage moet ook leiden tot

besluitvorming. Hoe je iets zegt is erg van belang. Framing is het kernwoord, het construeren van een denkraam. Zeg in een vergadering: 'Denk niet aan een roze olifant' en je weet dat iedereen dat juist wel doet. Dat is framing. Het klinkt misschien als manipuleren, maar zo is het niet bedoeld. Het is naïef om te veronderstellen dat je volledig objectief kunt communiceren. Dus dan kan je daar maar beter gebruik van maken. Als je duidelijk wilt maken dat de organisatie te veel geïnvesteerd heeft in huisvesting dan zal je dat moeten onderbouwen met cijfermateriaal. Zet er het stempel van 'Amarantis light' op en de discussie krijgt veel meer gewicht. Als je vindt dat het management met

de verkeerde zaken bezig is en de bedrijfsvoering veronachtzaamt dan kan je daar een doorwrochte notitie over schrijven. Meer impact heeft het als je de vergelijking maakt met de schipbreuk van de Costa Concordia. Woorden zijn vaak machtiger dan getallen. Ook als controller moet je daar rekening mee houden. Maar er is nog een ander punt wat ik graag wil maken. Besteed aandacht aan de vormgeving van je rapportages; want dat straalt professionaliteit uit. Ook dat is een vorm van framing.

## 6 De druppel leidt tot de zee

Ooit had ik een bezuiniging van zeven ton ingeboekt op de *out of pocket* kosten. Die had ik uitgebreid geanalyseerd en het leek mij een redelijk schatting. Als iedereen nu eens wat zuiniger aandeed moest dat lukken. Maar al tijdens mijn zoektocht naar mogelijke bezuinigingen kreeg ik van veel medewerkers tips. Dat waren over het algemeen kleine bedragen, waar ik niet veel mee kon. Positief was wel dat er mee gedacht werd. De besparing bedroeg uiteindelijk meer dan een miljoen euro. Dat had niemand ooit verwacht. Je ziet het soms al op de administratie. Gebruikte ordners waar weinig aan mankeert, worden gewoon weg gegooid. Dit zijn 'verspil'-organisaties waar verspilling een gewoonte is en geld wordt weggegooid.

## 7 Het is stil aan de top

De directie zit op een eiland, of ze dat nu willen of niet. Medewerkers behandelen hun directeuren anders dan hun directe collega's en verzwijgen veel. De directie is wat dat betreft niet te benijden, want er gaat veel langs ze heen. Tijdens een rondleiding door het verpleeghuis waar ik de technische dienst moest gaan leiden, werd mij een

## ‘Het geld klotste tegen de plinten op’

badkamer getoond die niet meer in gebruik was. De medewerkers gebruikten die ruimte als opslagruimte. Dat vond ik gek, want die badkamer was wel nodig. Waarom had het hoofd van de technische dienst dit probleem niet met mij besproken toen we voor het eerst met elkaar vergaderden? Door het verschil in functie had hij het kennelijk niet nodig gevonden, of niet aangedurfd, dit met mij te bespreken. Het is een ervaring die ik vaker heb gehad. Maar er is nog een meer basale opmerking die ik wil maken. Waar gewerkt wordt vallen spaanders; een fout is snel gemaakt. Je moet dus blij zijn als er een fout gemeld wordt. Want daar leer je van en je kan hem mogelijk nog herstellen. Word je namelijk boos als er een fout wordt gemeld, dan weet je zeker dat een volgende keer getracht zal worden om de fout te verdoezelen.

### 8 Niet alles is te plannen

In de thuiszorg geldt het principe van boter bij de vis. Het is een soort uurtje-factuurtje. De productiviteit van de uitvoerende medewerkers bepaalt voor een belangrijk deel het resultaat. Begin van deze eeuw ging het de thuiszorg zeer voor de wind. Er was voldoende financiële ruimte om fors te investeren in de opleiding van het personeel. Of zoals mijn toenmalige directeur zei: ‘Het dak moet je repareren als de zon schijnt.’ We hadden dus ingezet op een lagere productiviteit en extra scholing van personeel. Want extra scholing gaat ten koste van de productiviteit. De eerste kwartaalcijfers toonden in eerste instantie een bizar resultaat. De productiviteit was gestegen. Het geld klotste als het ware

tegen de plinten op. Wat was er aan de hand? Omdat we hadden ingezet op extra scholing was het personeel super gemotiveerd. Dat had een positief effect op het ziekteverzuim. Maar die extra scholing liet nog op zich wachten. Dat moest allemaal nog georganiseerd en gepland worden. Per saldo leidde dat tot een geweldig financieel resultaat.

### 9 Wees helder als glas

Niemand is alwetend. Daarbij is management accounting geen exact vak. Je ontkomt er niet aan dat je sommige ontwikkelingen moet inschatten. Als je daarnaast kritisch naar jezelf bent moet je erkennen dat je ook wel eens een denkfout maakt. Daar zit voor mij het belang van transparantie. Hoe beter je in staat bent om duidelijk te maken hoe je tot bepaalde conclusies bent gekomen of waarmee je bezig bent, hoe groter de kans is dat iemand je behoedt voor het maken van een fout.

Voor een ziekenhuis heb ik keer meegewerkt aan een grootschalig kostprijsproject. De bepaling van kostprijzen is gevoelige materie. Daarbij spelen ook allerlei belangen een rol. Het was dan ook van groot belang dat de prijzen correct waren berekend. Maar de bepaling van kostprijzen is een complexe aangelegenheid. Er bestond dan ook wel enige koudwatervrees om de uitkomsten met de doktoren te bespreken. Maar uiteindelijk is de stap gezet. Zo helder als mogelijk is de bepaling van de prijzen uitgelegd. Resultaat was dat de berekeningen kritisch werden bekeken. Wat weer leidde tot veel zeer zinvolle aanvullingen op het model. Zaken die gewoon vergeten waren,

waaraan niemand in de projectgroep had gedacht.

### 10 Money can't buy me love

The Beatles zongen het al in 1964 en het klinkt heel anders dan het meer moderne *cash is king*. Natuurlijk weet ik ook wel dat je je niet blind moet staren op de boekhoudkundig bepaalde winst. Dat de reële cash flow, of het gebrek daaraan het voortbestaan van de organisatie bepaalt. Ik heb ook met banken om de tafel gezeten en die denken alleen maar in cash. Mij is echter te vaak de vraag gesteld hoe groot het beschikbare budget is. Dat is de dood in de pot. Je moet geen activiteiten starten omdat er toevallig geld beschikbaar is. Je moet de juiste en zinvolle dingen doen. Dan komt dat geld vanzelf wel. Organisaties hebben een doel. De financiën is een middel om te sturen en niet het doel. Maar de belangrijkste les las ik deze week in een interview met Johan Cruijff: ‘Topsport is een serieuze bezigheid, maar er moet wel wat te lachen zijn.’ Topsport kan je in deze uitspraak zonder problemen vervangen door controlling. Wie durft de grote meester tegen te spreken? <<

**Peter Makaske** is dertig jaar werkzaam in controlling en finance. Momenteel is hij interim-controller in de thuiszorg. (p.makaske@belpeter.info)