



## Ontplooiing en ontwikkeling van soft-skills in de financiële functie

### Inleiding

De functie van controller heeft de afgelopen jaren een ontwikkeling doorgemaakt. 20 jaar geleden had de functie veelal een administratieve rol. Inmiddels ligt de focus van de functie op het helpen realiseren van organisatiedoelstellingen en grip krijgen op de middelen die nodig zijn om dit te realiseren. Kort gezegd, de functie is verschoven van uitvoerend en ondersteunend naar business partner. Deze verandering vraagt een verandering in gevraagde competenties. De gevraagde competenties krijgen vaak nog te weinig aandacht in de ontwikkeling van controllers. Met name de competenties die betrekking hebben op de soft-skills zijn onderbelicht en hebben meer aandacht nodig. Dit om de doorgroei van controllers naar eindverantwoordelijke functies te optimaliseren. Alterim heeft onderzoek gedaan welke soft-skills belangrijk zijn om als controller door te groeien naar een eindverantwoordelijke functie. Tijdens het onderzoek stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

***Welke behoeften hebben HBO/WO geschoolde controllers, tussen de 30 en 40 jaar met minimaal 5 tot 7 jaar werkervaring, met betrekking tot ontplooiing en ontwikkeling van soft-skills om door te groeien naar de functie van CFO/financieel directeur?***

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag is er een literatuur-, een kwantitatief- en een kwalitatief onderzoek gehouden. Het kwantitatief onderzoek bestond uit een enquête, waarin gevraagd werd welke soft-skills belangrijk zijn voor de functie van controller en CFO/financieel directeur nu en in de toekomst. Het kwalitatief onderzoek is gehouden door middel van interviews met controllers, leidinggevende van controllers, CFO's/financieel directeurs, CEO's, Raad van Commissarissen en HR-managers.

Soft-skills zijn vaardigheden, capaciteiten en eigenschappen die betrekking hebben op de persoonlijkheid, houding en gedrag in plaats van formele- of technische kennis (Moss & Tilly, 2001). De soft-skills kunnen in twee clusters onderscheiden worden. De clusters betreffen interactie en motivatie (Moss & Tilly, 2001). Tijdens het onderzoek is er rekening gehouden met de scheiding tussen de clusters interactie en motivatie.

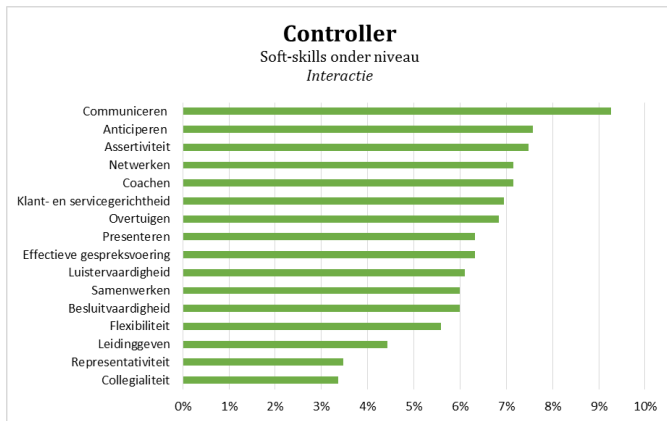
### Kenmerken van de controller in de leeftijd van 30 tot 40 jaar

De controller in de leeftijd van 30 tot 40 jaar bevindt zich in de pragmatische generatie (Bontekoning, 2010). Deze generatie is persoonlijk en concreet. Ze zijn in hun communicatie zakelijk, eerlijk, open en direct. De generatie wordt daarnaast gekenmerkt als zelfbewust en zelfverzekerd, maar wel wat gemakzuchtig. Ook hebben ze naast het werk andere levens. Ze vinden zelfontplooiing in het werk belangrijk en willen voortdurend leren. Ze zijn op zoek naar hun eigen kracht, kansen en mogelijkheden. Ze willen de kennis en kwaliteit van mensen benutten. Het is een generatie die doet wat dicht bij hun hart ligt, vlot wil leren in het werk, zelf de zaken wil regelen, graag positief wordt gestimuleerd en een goede werksfeer belangrijk vindt. Ze houden van korte lijnen, hebben graag directe invloed en directe en realistische feedback. Het werk wordt gezien als een uitdaging en een vorm van zelfexpressie. Ze hebben minder vaak een heldenfiguur voor ogen.

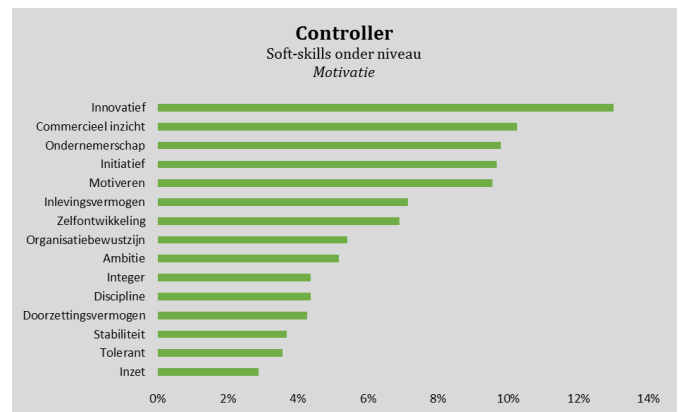
Daarnaast zit de doelgroep nu in de fase van de professional. Kluijtmans (2010) geeft aan dat de dertigers blaken van het zelfvertrouwen en veel ambities hebben. Het leven van een

dertiger wordt gekenmerkt als hectisch. Na ongeveer het veertigste levensjaar bereikt het bestuurlijk vermogen zijn hoogtepunt (Strauss & Howe, 1998).

Door middel van het kwantitatief onderzoek kan er een overzicht gegeven worden welke soft-skills op dit moment bij de controller onder niveau zijn. De soft-skills die onder niveau zijn bij de controller worden in figuur 1.1 en figuur 1.2 weergegeven.



Figuur 1.1 De soft-skills, behorend bij het cluster interactie, die op dit moment onder niveau zijn bij de functie controller.

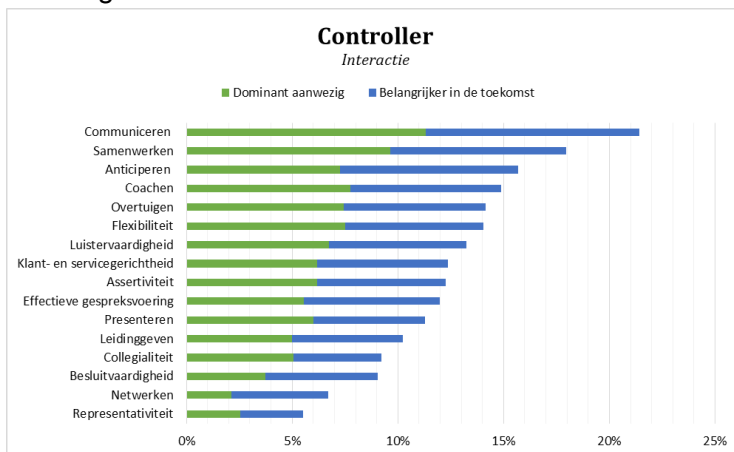


Uit d  
com  
niveau zijn bij de controller.

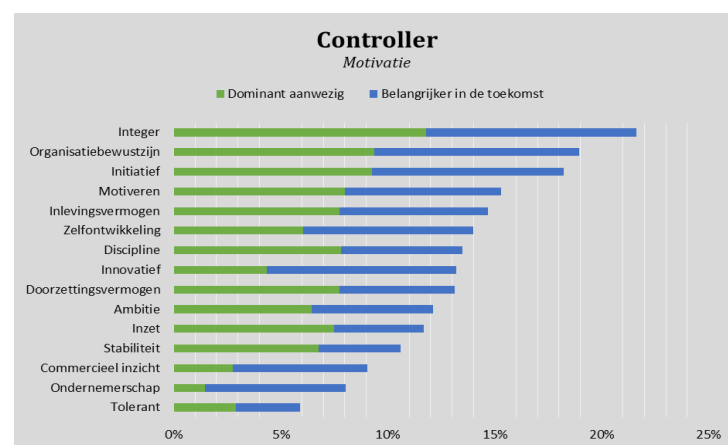
Figuur 1.2 De soft-skills, behorend bij het cluster motivatie, die op dit moment onder niveau zijn bij de functie controller.

### Belangrijke soft-skills voor de controller nu en in de toekomst

Uit het kwantitatief onderzoek komt een overzicht naar voren welke soft-skills nu en in de toekomst belangrijker worden voor de functie controller. Onderstaande figuren 1.3 en 1.4 geven dit weer.



Figuur 1.3 De soft-skills, behorend bij het cluster interactie, die dominant aanwezig zijn en belangrijker worden in de nabije toekomst voor de functie controller.



Figuur 1.4 De soft-skills, behorend bij het cluster motivatie, die dominant aanwezig zijn en belangrijker worden in de nabije toekomst voor de functie controller.

De soft-skills communiceren, samenwerken, integer, organisatiebewustzijn en initiatief zijn in de toekomst de belangrijkste soft-skills.

### Sterke- en zwakke punten van HBO/WO geschoolde controllers

De doelgroep is in algemene zin analytisch zeer vaardig, gericht op de feiten en een harde werker. De doelgroep kan onderscheiden worden door controllers die echte vakspecialisten

zijn, maar deze missen vaak de soft-skills en controllers die het vak als een hulpmiddel zien en soft-skills goed onder de knie hebben.

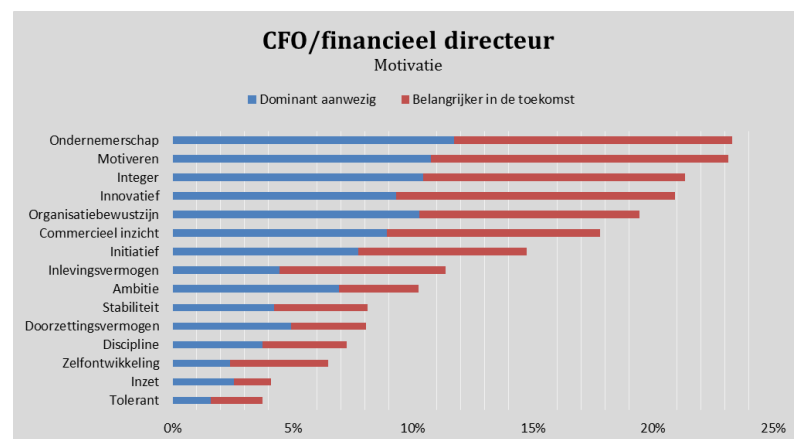
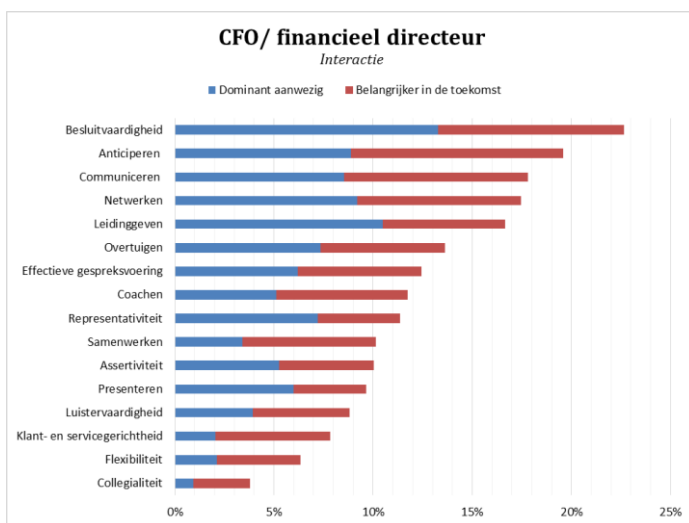
Uit het kwalitatief en kwantitatief onderzoek komt naar voren dat een controller vaak de proactieve houding en de feeling met de omgeving mist. Ze missen het **empatisch vermogen** en kunnen vaak niet goed **luisteren** en **samenwerken**. Vooral **communiceren** en **innovatief** zijn zwakke soft-skills bij de controller. Maar ook **anticiperen**, **netwerken**, **coachen**, **klant- en servicegerichtheid** en **overtuigen**. De naam van de functie zegt het al: de controller wil graag de controle houden.

### Soft-skills in de functie van CFO

Uit de literatuur komt ook naar voren dat de functie van CFO breder en complexer is geworden en dat deze trend zich voortzet (Finance Forte EY, 2011). Veel respondenten beamen dit, maar een aantal respondenten geven aan deze ontwikkelingen niet te merken. Zij vinden dat de functie CFO/financieel directeur altijd breed en complex is geweest. Door middel van het kwantitatief onderzoek kan er weergegeven worden welke soft-skills nu en in de toekomst belangrijk zijn voor de functie CFO. Onderstaande Figuren 1.6 en 1.7 geven dit weer.



Figuur 1.5 Het soft-skill profiel van de CFO.



Uit de figuren 1.6 en 1.7 komt naar voren dat de soft-skills besluitvaardigheid, anticiperen, ondernemerschap en motiveren de vier belangrijkste soft-skills worden in de toekomst.

### Aansluiting van het soft-skill profiel van de controller op het toekomstige soft-skill profiel van de CFO/financieel directeur

Uit het kwantitatieve onderzoek van het cluster interactie is naar voren gekomen dat de soft-skills **communiceren**, **anticiperen** en **overtuigen** zowel bij het profiel van de controller als bij het profiel van de CFO/financieel directeur tot de top zes van de soft-skills behoren. De soft skills **leidinggeven**, **besluitvaardigheid** en **netwerken** staan bij de controller heel laag

Figuur 1.6 De soft-skills, behorend bij het cluster interactie, die dominant aanwezig zijn en belangrijker worden in de nabije toekomst voor de functie CFO/financieel directeur.

Figuur 1.7 De soft-skills, behorend bij het cluster motivatie, die dominant aanwezig zijn en belangrijker worden in de nabije toekomst voor de functie CFO/financieel directeur.

drie soft-skills geen prioriteit hebben voor het profiel van controller, maar wel belangrijk zijn voor de doorgroei naar CFO/financieel directeur. Hierbij moet ook nog aangegeven worden dat de soft-skills **communiceren** en **anticiperen** in de top zes van het profiel van de controller staan, maar ook de soft-skills zijn die het meest onder niveau zijn.

Uit het kwantitatieve onderzoek van het cluster motivatie is naar voren gekomen dat de soft-skills **integer**, **organisatiebewustzijn** en **motiveren** zowel bij het profiel van de controller als bij het profiel van de CFO/financieel directeur tot de top zes van de soft-skills behoren. De soft-skills **commercieel inzicht** en **ondernemerschap** staan bij de controller heel laag, maar behoren bij de CFO/financieel directeur bij de top zes. Dat betekent dat deze laatste twee soft-skills geen prioriteit hebben voor het profiel van controller, maar wel belangrijk zijn voor de doorgroei naar CFO/financieel directeur. Hierbij moet ook nog aangegeven worden dat de soft-skill **motiveren en initiatief nemen** in de top zes van het profiel van de controller staat, maar ook een soft-skill is die onder niveau is.

Het kwalitatief onderzoek geeft aan dat als een controller door wil groeien naar de functie van CFO/financieel directeur hij de volgende soft-skills moet ontwikkelen: **empathie**, **organisatiebewustzijn**, **communiceren**, **samenwerken**, **motiveren**, **overtuigingskracht**, **doorzettingsvermogen**, **proactieve houding** en **netwerken**. Ook geven de respondenten in het kwalitatief onderzoek duidelijk aan dat een goede CFO/financieel directeur een **goede relatie** heeft met het bestuur en de stakeholders. Dit komt ook uit de literatuur studie naar voren. Tevens komt uit de literatuurstudie naar voren dat **commercieel inzicht**, **leiderschap** en **samenwerken** belangrijke eigenschappen zijn voor een goede CFO/financieel directeur. De literatuurstudie geeft tevens aan dat de transitie naar CFO/financieel directeur uniek en intens is. Voor een succesvolle transitie staan drie dimensies centraal: **het verschil maken**, **de business begrijpen** en **prioriteiten stellen**. Het is daarnaast van cruciaal belang hoe de CFO/financieel directeur met de tijd, de relatie en zijn talent omgaat.

Uit bovenstaande informatie kan worden geconcludeerd dat voor een succesvolle transitie naar de functie van CFO/financieel directeur het belangrijk is dat de controller extra aandacht besteedt aan het ontwikkelen van de soft-skills **leidinggeven**, **besluitvaardigheid**, **netwerken**, **communiceren**, **anticiperen**, **commercieel inzicht**, **ondernemerschap**, **motiveren**, **organisatiebewustzijn**, **overtuigingskracht** en **samenwerken**.

#### [De rol van de leidinggevende voor het ontwikkelen van de soft-skills](#)

De rol van de leidinggevende wordt als cruciaal gezien om de soft-skills van de controller te verbeteren. Veel respondenten van het kwalitatief onderzoek geven aan dat hier op dit moment het kritieke punt zit, omdat veel leidinggevendenden van controllers momenteel niet open staan voor de ontwikkeling van soft-skills. Dit betekent dat soft-skills niet voldoende geïntegreerd worden bij controllers.

#### [Het ontwikkelen van soft-skills bij controllers in de leeftijd van 30 tot 40 jaar](#)

Uit het kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat het sterk van de persoonlijkheid van de controller afhangt of de controller open staat voor het ontwikkelen van soft-skills. De controllers die voor soft-skills open staan, hebben vaak meer affiniteit met soft-skills. De echte vaktechnische controllers hebben vaak minder behoefte aan het ontwikkelen van soft-skills. Zij hebben vaak de ambitie om een echte vakspecialist te worden en dan heeft de ontwikkeling van soft-skills een minder groot belang in vergelijking met de controllers die een leidinggevende functie ambiëren.

Uit het kwantitatief onderzoek komt naar voren dat de doelgroep aangeeft behoefte te hebben aan het ontwikkelen van soft-skills. Er is met name behoefte aan het ontwikkelen van de soft-skills die betrekking hebben op het cluster interactie. De doelgroep geeft aan meer interesse in trainingen te hebben, dan in coaching.

#### Aandacht voor het ontwikkelen van soft-skills bij de controller

Uit het literatuuronderzoek en het kwalitatieve onderzoek komt naar voren dat in de basisvakopleiding weinig tot geen aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van soft-skills. Veel respondenten van het kwalitatieve onderzoek ervaren dit als een sterk gemis. In middelgrote- tot grote (multinationale) ondernemingen wordt er de laatste jaren vanuit het MD programma steeds meer aandacht gegeven aan soft-skills.

#### Conclusie

Voor een succesvolle transitie van controller naar CFO/financieel directeur is er, ondanks de programma's voor soft-skills van grote organisaties, nog steeds een noodzaak aan verdere ontwikkeling van soft-skills. Het gaat dan met name om de soft-skills **leidinggeven, besluitvaardigheid, netwerken, communiceren, anticiperen, commercieel inzicht, ondernemerschap, motiveren, organisatiebewustzijn, overtuigingskracht** en **samenwerken**. Wel dient hier de opmerking gemaakt te worden dat ook uit het onderzoek naar voren komt dat momenteel nog niet alle controllers er open voor staan. Maar ook niet alle controllers hebben de potentie door te willen groeien naar CFO/financieel directeur. Het kwantitatieve onderzoek geeft hierbij wel aan dat ook bij de huidige controller de soft-skills **communiceren** en **anticiperen** onder niveau zijn. Dit betekent dat de noodzaak om bepaalde soft-skills te ontwikkelen zich momenteel al wel aankondigt. Zoals uit het onderzoek is gebleken, hebben de leidinggevendenden van de controllers hier een belangrijke rol in.