

# DE GEMIDDELDE CFO KENT ZIJN MEDEWERKERS NIET

*Doorheen zijn carrière ontdekte Paul Kramer dat veel mensen in een financiële functie niet weten wat hun kwaliteiten precies zijn. “Bovendien kennen de leidinggevenden en organisaties vaak de kwaliteiten van hun medewerkers niet. Het gevolg is dat ze ofwel te snel externe mensen binnenhalen en hun eigen werknemers onvoldoende erkenning geven, ofwel mensen die niet op hun plaats zitten, te lang in dienst houden.”*

MAÏTÉ HOLVOET & PETER DE ROECK | PETER DE ROECK

## BUSINESSCONTROLLER.NU

In 2013 startte Paul Kramer met die gedachte in het achterhoofd Businesscontroller.nu op. Het idee achter Businesscontroller.nu is de financial te zien zoals hij/zij is, zonder waardeoordeel, en daarbij ook het ontwikkelpotentieel van die persoon te ontdekken. Hiervoor creëerde Paul Kramer een scan en een ontwikkelassessment. “Hiermee kunnen we aantonen of een kandidaat meer financial controlling georiënteerd is dan wel beter past in een rol als business partner. En we tonen aan waar iemand staat ten opzichte van duizenden finance professionals wereldwijd.” Met het assessment en de scan wil Businesscontroller.nu de controller dus een spiegel voorhouden. “Mensen zijn hier over het algemeen zeer dankbaar voor. Ze vinden het heel fijn om echt als professional op vakinhoud ‘gezien’ te worden door de organisatie.”

## HET ASSESSMENT

Het assessment bestaat uit een volledige testdag waarin de controller zowel vakinhoudelijk en ook als mens uitgedaagd wordt. Paul Kramer: “We bekijken inderdaad niet alleen de kennis, maar ook de drijfveren, de passie, de motivatie. In een dag krijgen we een goed beeld van iemand en hebben we echt de black box geopend.” Honderden mensen wereldwijd doorliepen ondertussen al dit assessment.

De opdrachtgever van het assessment is in de meeste gevallen de CFO of de finance manager die zijn team wil ontdekken. Hij wil weten wie hij in huis heeft en wat het potentieel is van zijn team. Enkel op die manier kan hij de juiste keuzes maken. Het assessment wordt ook gebruikt

in rekruteringsprocessen. Bedrijven die een kandidaat voorgesteld krijgen, kunnen zo zeker zijn van hun keuze. “Het gebeurt ook dat een team van controllers niet goed functioneert. Te weten te komen waaraan die disfunctionaliteit ligt, is niet zo gemakkelijk. Het assessment kan in zulke gevallen ook inzicht bieden in wat er aan de hand is en wat er moet gebeuren om het team opnieuw in hun kracht te zetten. Onlangs deed ik een assessment voor twee controllers die zich in deze situatie bevonden. Bleek dat een van hen een uitstekende controller was, maar een theoretisch kader miste, terwijl de andere absoluut niet op zijn plaats zat. In dit geval kreeg die laatste persoon een nieuwe functie binnen de organisatie waar hij zich veel beter voelde en meer toegevoegde waarde kon leveren.”

“Ik geloof niet dat de CFO altijd weet welke vakinhoudelijke kennis zijn medewerkers bezitten. De gemiddelde CFO kent zijn team onvoldoende. Veel bedrijven werken voor aanwervingen en promoties met generieke testen die onvoldoende naar de vakinhoudelijke kracht kijken. Onze testen doen dat wel. Ze geven bovendien niet alleen aan waar de kracht van de medewerkers ligt, maar ook waar hun grenzen liggen. Waar kan die persoon zich nog verder ontwikkelen en waarin verdrinkt hij? Dit gaat dus veel verder dan generieke competenties.” In de praktijk bestaat dit assessment uit een twintigtal vragen waarop diepgaand wordt ingegaan. “Uit elke vraag haal ik bepaalde inzichten en komt er uiteindelijk een zeker patroon tevoorschijn. Dat patroon geeft vakinhoudelijk haarfijn aan waar de grenzen en het potentieel liggen.”

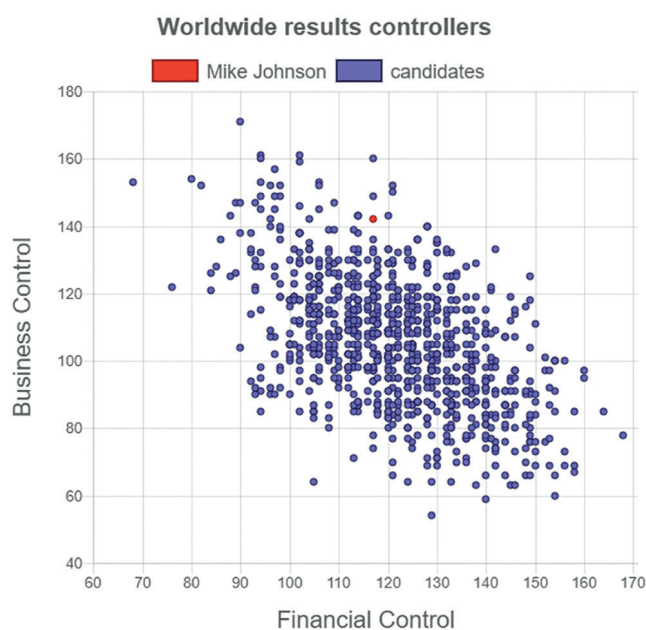
Het voordeel van dit assessment is dat een con-



## LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Hoe de skills van een business controller en financial controller verschillen
- Waarom het zo belangrijk is om de juiste persoon op de juiste plaats te hebben

#Skills #Controlling



**PAUL KRAMER:**

“Veel bedrijven werken voor aanwervingen en promoties met generieke testen die onvoldoende naar de vakinhoudelijke kracht kijken.”

troller die weet waar zijn sterktes liggen niet alleen gelukkiger zal zijn in zijn werk, maar ook een veel grotere bijdrage zal leveren aan de organisatie. Paul Kramer: “Ik lever per persoon een rapport af. Daarin staan ook zaken die mensen onbewust al wisten, maar die nu zwart op wit neergeschreven staan. Daarnaast zijn er zonder uitzondering eye-opening inzichten en praktische handvatten. Dit rapport is een uitstekende basis voor een gesprek tussen CFO en controller.”

**SCAN**

Naast het assessment biedt Businesscontroller.nu ook een scan (zie figuur hierboven) aan. “Op een gegeven moment kreeg ik van een grote multinational de opdracht omop alle locaties bij alle finance managers een assessment te doen. Een finance manager is daar echt door de mand gevallen, hij zat helemaal niet op zijn plaats en was zelfs gevaarlijk in die functie. Hij had onvoldoende denkkracht op zijn vakgebied. Toch had de multinational hem, zoals de meeste finance managers, aangeworven op basis van

**OVER PAUL KRAMER**

Paul Kramer is expert in business controlling, een expertise die hij opbouwde doorheen zijn carrière. In zijn allereerste job voelde Paul Kramer zich niet op zijn plaats. “Ik ben na mijn studies in theoretische wiskunde, bedrijfseconomie en Spaanse economie & business begonnen als consultant. Ik had geen idee wie ik was, wat ik wilde en wat ik allemaal kon. Ik zocht gewoon een job en die ik vond bij Hobeon. Twee jaar heb ik daar gewerkt en ik heb er veel te weinig geleerd. Ik was eigenlijk liever begonnen als financial, met de voeten in de modder.”

De functies die hij daarna uitvoerde in andere organisaties waren meer geschikt voor hem. Zo werkte hij eerst bij Packard Bell, een computerbedrijf. “Daar zat ik perfect in mijn vel. Ik deed ook iets wat ik heel goed kon. In mijn functie als margeanalist kon ik veel bijdragen aan het bedrijf. Zonder het te beseffen heb ik daar veel geleerd en snel carrière gemaakt. Binnen het jaar zat ik in de VS op het hoofdkantoor om daar allerlei margeanalyses te maken. Kort erna koos ik - voor dezelfde organisatie - voor een expertfunctie in Frankrijk. Twee jaar lang was ik daar plantcontroller van de Franse fabriek.” Tijdens zijn loopbaan bij Packard Bell ontdekte Paul Kramer stilaan dat hij bepaalde unieke kwaliteiten bezat, namelijk drive, passie, betrokkenheid ... “Ik zette mij volledig in voor mijn job, ik stopte niet voor ik mijn doel bereikt had. Om deze kwaliteiten verder te ontwikkelen en in te zetten, ging ik op zoek naar een baan die nog beter bij me paste en zo ben ik bij een private equity speler, een roll-up, terecht gekomen. Ik was er European Controller en deed er de financiële integratie van alle overnames.” Op 31-jarige leeftijd begon Paul Kramer bij Danka te werken. Hij voerde er onder meer de functie van statutair directeur uit. “Negen jaar heb ik voor dat bedrijf gewerkt en ik heb er een hpff (high performance finance function nvdr) uitgebouwd. Het bedrijf was verlieslatend en cash arm toen ik er aankwam omdat voornamelijk salesprofielen de leiding hadden en die beschouwden finance als kost en niet als opportuniteit. Dankzij de mensen die al in het team zaten met wie ik goed matchte en dankzij de carte blanche die ik kreeg, hebben we het bedrijf naar een heel ander niveau getild. We hebben tientallen miljoenen euro’s cash en winst gecreëerd, alle openstaande rechtszaken gewonnen, nieuwe medewerkers aangeworven, ICT verder ontwikkeld enzovoort. Een hpff uitbouwen is een ongelooflijk mooi traject. Zelf heb ik niet zoveel gedaan, ik heb vooral de juiste mensen aangetrokken, hen beschermd en de ruimte gegeven.” Toen het bedrijf overgenomen werd door Ricoh, ging Paul Kramer niet mee en besloot hij zijn expertise in de markt te brengen.

zijn cv (dat jammer genoeg vals was) en een drietal gesprekken. Dat was een aanleiding voor de ontwikkeling van onze scan.” Anders dan het assessment is de scan puur vakinhoudelijk gericht. Het is een online tool die op afstand afgelegd kan worden. “We merkten in onze assessments dat er een aantal vragen is die onderscheidend zijn en die heel duidelijk aantonen of iemand in potentie een business controller of een financial controller is. In de scan testen we mensen op vakinhoudelijk gebied met een

aantal eenvoudige vragen, die dan ook gebenchmarkt worden t.o.v. de database van anderen die de scan gedaan hebben.” Uit de scan blijkt duidelijk, zonder waardeoordeel, de vakinhoudelijke kracht van een controller en wordt ook aangetoond of iemand intuïtief meer financial of business controller is.

Deze scan is nuttig om de kans op mismatch te verkleinen en wordt vooral gebruikt in (internationale) rekrutering. De kracht van de scan is wat hij is. Het luik ‘bedrijfscultuur’ wordt niet meegenomen in de scan. Dat is de taak van de recruiters. “Het culturele aspect komt meestal tijdens het sollicitatiegesprek aan bod, meer dan er doorgevraagd wordt op technische en vakinhoudelijke kennis of denkkraft. De scan is in feite een extra comfort: je voelt je goed bij een kandidaat, deze past binnen de cultuur van de organisatie en dankzij de scan weet je ook dat hij de nodige vakinhoudelijke denkkraft heeft om zijn job optimaal uit te voeren.”

In de praktijk wordt de scan vaak gecombineerd met een zogenaamde menstest. “Samen met een goed gesprek, kun je een héél goed beeld krijgen van een controller.”

#### ONTWIKKELING

Paul Kramer maakt een duidelijk onderscheid tussen de business controller en de financial controller. Kan de scan gebruikt worden om een ontwikkelingstraject uit te stippelen, om te leren een business controller of financial controller te worden? Paul Kramer: “Nee. De scan geeft een foto van de denkkraft van iemand. Dat zegt niets over het ontwikkelpotentieel van die persoon. Je krijgt een eerste inzicht. Om een ontwikkelingstraject samen te stellen, is het handiger om het dag assessment te doen ofwel op basis van de scan uitkomsten in gesprek te gaan met die persoon. Het assessment dat wij doen, is voor de basis voor keuzes in een ontwikkelingstraject.”

De scan en het assessment kunnen ook een beslissende rol spelen in de war for talent in finance, die vandaag meer dan ooit woedt. “Met het assessment of de scan kan je het kaf van het koren onderscheiden. Als je op zoek gaat naar een business analyst, krijg je een stapel cv’s op je bureau van mensen die eigenlijk niet geschikt zijn voor de job en die rap door de mand vallen als ze gescand worden.”

#### DE CONTROLLER VAN DE TOEKOMST

Paul Kramer: “Ik word vaak uitgenodigd op hogescholen om de kennis en kracht van afgestudeerden te meten. Zij gaan door een vereenvoudigde vorm van de scan om de kwaliteit van de lichte afgestudeerden te bepalen. Ik heb hierdoor opgemerkt dat de kwaliteit van het onderwijs in Nederland er vakinhoudelijk niet op vooruitgaat. Mensen worden veel breder opgeleid dan vroeger. Er is van alles bijgekomen, waardoor er minder aandacht wordt besteed aan de basic skills. Persoonlijk vind ik dat werke-



PAUL KRAMER:

“Uit de scan blijkt duidelijk, zonder waardeoordeel, de vakinhoudelijke kracht van een controller en wordt ook aangetoond of iemand intuïtief meer financial of business controller is.”

lijk dramatisch. We zien dus steeds meer ‘hybride’ mensen met algemene opleidingen, die basic vakinhoudelijke kennis missen en die niet puur financial controller of puur business controller worden. Echte vakmensen met passie en kennis in een van deze twee vakgebieden worden schaarser. En dat is jammer, wat het juist zijn die mensen aan wie we het meeste nood hebben.”

Er wordt veel gesproken over ‘de controller van de toekomst’ en de nood aan nieuwe skills. Paul Kramer nuanceert dat. “Wat is er de voorbije vijftig jaar nu echt veranderd? Goed, de computer is nu helemaal ingeburgerd in de bedrijfsweld, maar de pure vakinhoudelijke basis is niet veranderd. Als je die vakinhoudelijke denkkraft en kennis hebt, kun je als controller ook de komende tien jaar aan, want aan de basis van controlling zal niet veel veranderen. En die pure basis blijft het allerbelangrijkste. De cijfers moeten kloppen, de business opportuniteiten en “bleeders” moeten worden blootgelegd en de financial professionals moeten begrijpen wat er achter de getallen schuilgaat om impact te maken op de business en liefst niet teveel tijd kwijt te zijn aan het samenstellen ervan.”