

Drs. P.W.A. Kasteleyn EMFC RC

Controller in crisistijd



De controller heeft een prachtig vak. Maar hoe is het om controller te zijn in financieel moeilijke tijden? Hoe ga je om met onzekerheden? Welke rol heb je naar je collega's?

Afhankelijk van zijn of haar takenpakket heeft de controller te maken met onderwerpen die in crisistijd een andere invalshoek krijgen:

- *Het begrotingsproces zal wat anders verlopen dan de kostenbegroting te verhogen met de inflatie en de omzetbegroting met de gestelde verkoopdoelen. Bovendien is het in tijden van financiële schaarste belangrijk een goede liquiditeitsbegroting op te stellen.*
- *Bij de jaarrekening moet de controller aandacht hebben voor allerlei waarderingsaspecten, zoals incourante voorraden, dubieuze debiteuren of bijvoorbeeld de impairment van goodwill.*
- *Tussentijdse cijfers vergen (nog) meer aandacht dan normaal. Waar zijn negatieve én positieve ontwikkelingen? Welke ingrepen zijn mogelijk en noodzakelijk? Hoe ontwikkelen de niet-financiële kengetallen zich?*
- *Investeringsplannen zullen in financieel lastige tijden minder vaak voorkomen. Als er plannen zijn, moet de controller deze goed doorrekenen in verschillende scenario's. Mogelijk is juist nu de tijd rijp de overname te doen die al lange tijd gewenst is of de nieuwbouw te plegen die eerder te duur was?*
- *Als je betrokken bent bij (her)financieringsvraagstukken vereist dit veel kennis van de marktpartijen, te gebruiken instrumenten, rentetarieven en risico's.*
- *Als het slechter gaat met de onderneming heeft de controller wellicht een rol bij de onderbouwing van reorganisatieplannen. Als er te weinig wordt ingegrepen loopt de continuïteit van de organisatie gevaar. Als er te veel medewerkers worden ontslagen, dan kost dit relatief erg veel geld en bestaat het risico dat belangrijke kennis en vaardigheden de organisatie verlaten. Een dramatische taak van de controller kan zijn de weg te wijzen naar de bewindvoerder of curator.*
- *Dan is er natuurlijk nog het onderwerp risicomanagement: moet het treasurybeleid worden aangepast (waar zetten we overtollige liquiditeiten uit)? Wat betekent de crisis voor het beleggingsbeleid (moeten we nu ons verlies nemen of wachten tot het beter gaat)? Handhaven we het beleid voor het afdekken van financiële risico's (valutakoersschommelingen ten opzichte van het Engelse Pond of het afdekken van olieprijsontwikkelingen bij een luchtvaartmaatschappij)? En niet in de laatste plaats: wat betekent een mogelijk faillissement van een belangrijke klant of leverancier voor de continuïteit van onze organisatie?*

Bovenstaande opsomming betreft vooral de inhoud van het werk. De controller is natuurlijk ook een mens! Juist in deze tijden moet je er zijn als sparring partner van jouw collega's, leidinggevenden en ondergeschikten. Met kennis van zaken, maar ook met persoonlijke betrokkenheid. Bij een kritische opstelling past tevens een visie op de bredere oorzaken, gevolgen en oplossingen van de huidige recessie. De afgelopen jaren zijn veel controllers betrokken geweest bij de doorvoering van een scala aan verbeteringen in het toezicht binnen ondernemingen, de versterking van het risicomanagement, de verwerking van regelgeving en gedetailleerde gedragscodes. Ondanks al deze maatregelen zijn we met elkaar in een ernstige crisis gekomen. Hoe valt dat te verklaren? Wat kunnen we hiervan leren? Hoe kunnen we ons hier nog beter tegen wapenen?

Juist in crisistijd kan de controller zijn of haar meerwaarde waarmaken!