

Competentieprofiel van een overheidscontroller

Januari 2004

In een competentieprofiel wordt het concrete gedrag beschreven, dat van een beroepsuitoefenaar mag worden verwacht met het ook op zowel een succesvolle uitoefening van zijn functie, als het leveren van een bijdrage aan het succes van de organisatie.

Onder control wordt verstaan:

Het geheel van maatregelen van het management, dat erop is gericht om met minimale inspanning optimaal zeker te stellen en vast te stellen, dat de middelen inzet en het feitelijk functioneren door de gehele organisatie heen in overeenstemming is met de doelen, zoals die door de top van de organisatie worden geformuleerd.

Het inzicht in deze omschrijving kan worden vergroot door stil te staan bij de verschillende elementen ervan:

- het gaat om een geheel van maatregelen en die maatregelen moeten met elkaar samenhangen. Er loopt steeds een herkenbaar lijntje van strategie naar effect;
- het zijn maatregelen van het management. Dit onderstreept de verantwoordelijkheid van het management;
- tot de maatregelen behoren in ieder geval: regels, prikkels, plannen, budgetteren, meten, evalueren en rapporteren;
- iedere organisatie bepaalt de feitelijke inhoud van control zelf. Al naar gelang van de feitelijke omstandigheden is de invulling van control anders. Het accent kan liggen op de factor financiën, op personeel, op activiteiten, producten of effecten. Meestal is sprake van een mix van maatregelen, die in de tijd verschilt.
- het gaat om managementmaatregelen door de gehele organisatie heen. Wat het hogere management wil is strikt genomen bepalend voor het lagere management. Feitelijk functioneert een organisatie het beste, als elk niveau duidelijk zijn taken en verantwoordelijkheden kent en daarbinnen met zoveel mogelijk bewegingsvrijheid kan opereren;
- control betreft in belangrijke mate gedragsbeïnvloeding;
- control is lastig en kost geld. Het is daarom zaak de control maatregelen in relatie tot het gewenste resultaat tot een minimum te beperken;
- volstreekte zekerheid kost teveel geld en is bovendien niet nodig. Iedere organisatie moet zelf invullen waar het optimum aan control ligt;
- de top wil dat de gewenste maatschappelijke effecten worden gerealiseerd en dat bij afwijkingen daarvan wordt teruggekoppeld. Tevens wenst de top in relatie tot de output minimale kosten, alsmede rechtmatig handelen;

- het gaat bij control om het formuleren van randvoorwaarden en het vaststellen van feitelijke uitkomsten op basis van informatie;
- de informatie over de uitkomsten moet met zoveel mogelijk zekerheid aangeven wat er werkelijk gebeurt.

Control is een managementverantwoordelijkheid. De controller ondersteunt de manager bij het vormgeven en uitvoeren van control. Los van zijn plaats in de organisatie kan de inhoud van de taak van de controller worden samengevat met de woorden:

- Voorwaarden scheppen;
- Adviseren;
- Toetsen.
-

Uit de definitie van control kan een aantal kerncompetenties worden afgeleid.

Kerncompetenties kunnen worden omschreven als het geheel van kennis, vaardigheden en gedragingen binnen een organisatie, dat nodig zijn om de doelen te realiseren, dan wel om een bijdrage te kunnen leveren aan het ontwikkelen van de organisatie. De volgende kerncompetenties zijn voor de controller van belang:

- Professionaliteit
- Doelgerichtheid
- Mensgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Pragmatisme
- Integriteit

Deze kerncompetenties kunnen als volgt nader worden omschreven:

Professionaliteit: voelt zich thuis op het terrein van de bedrijfsvoering in een politiek bestuurlijke context en is te herkennen aan een positief kritische instelling;

Doelgerichtheid: denkt en handelt op basis van de missie en de doelen van de organisatie en is daarin assertief.

Mensgerichtheid: kan goed samenwerken en weet daardoor zijn omgeving te motiveren en inspireren.

Resultaatgerichtheid: is goed in het formuleren van kritische succesfactoren en meetbare resultaten.

Pragmatisme: weet een balans te vinden tussen wat theoretisch wenselijk is en in de praktijk haalbaar.

Integriteit: stelt zich onafhankelijk op en wekt vertrouwen door consequent vast te houden aan de geldende normen en waarden.

Per kerncompetentie kan een specificatie worden gegeven naar de verschillende bestanddelen van de rol van de controller. Deze rol omvat:

- **Voorwaarden scheppen** (voor een rechtmatige, efficiënte en effectieve bedrijfsvoering);
- **Adviseren** (gevraagd en ongevraagd over alles wat direct of indirect met de bedrijfsvoering heeft te maken);
- **Toetsen** (of het feitelijk functioneren in overeenstemming is met geformuleerde normen);
- **Vooruitzien** (om de organisatie alert te kunnen maken op toekomstige ontwikkelingen);
- **Vaart brengen** (in de zin van beweeglijk maken).

Een combinatie van kerncompetenties en rollen zou minimaal dertig competenties opleveren (zes competenties voor elk van de vijf onderdelen van de rol). Voor elk van deze competenties zou nog eens een onderverdeling kunnen worden gemaakt naar kenmerken die te maken hebben met respectievelijk kennis, vaardigheden en houding. Dat zou in totaal minimaal negentig competenties opleveren. Deze weg is niet gevolgd, omdat dit tot een onoverzichtelijk geheel leidt en bovendien het gevaar inhoudt van herhalingen.

In het volgende overzicht is de onderverdeling kennis, vaardigheden en houding weggelaten en is de voorwaardenscheppende en adviserende rol in elkaar geschoven. Dit levert het volgende beeld op:

Competentie	Specificatie competenties naar aspecten van rol			
	Voorwaarden scheppen en adviseren	Toetsen	Vooruitzien	Vaart brengen
Professionaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft brede kennis van alle aspecten van de bedrijfsvoering • Kan zijn kennis toepassen in een politiek-bestuurlijke context • Ziet de samenhangen tussen de instrumentele en de menselijke kant van control • Kan ICT ontwikkelingen vertalen naar de inrichting van de organisatie • Is een goede netwerker • Kan afstand nemen • Kan zich goed uitdrukken in woord en geschrift 	<ul style="list-style-type: none"> • Weet aan welke wettelijke en andere criteria de bedrijfsvoering moet voldoen • Heeft voldoende kennis om de kwaliteit van de bedrijfsvoering te kunnen toetsen • Kan onderscheid maken tussen hoofdzaken en details • Kan op een stimulerende wijze vragen stellen • Werkt goed samen met externe controleinstanties 	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft een breed extern netwerk • Is in staat externe ontwikkelingen vroegtijdig te vertalen in verbetervoorstellen voor de eigen organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderkent of vdoende alert is op externe ontwikkelingen • Onderkent of de organisatie vdoende inspeelt op interne en externe risico's • Prikfelt bestuur en management tot voortdurende verbetering en vernieuwing

Doelgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> • Kent de missie en de doelen van de organisatie en handelt daarnaar • Kan verbanden leggen tussen strategische doelen en operationele doelen • Kan verband leggen tussen strategische doelen en de kwaliteit van de bedrijfsvoering • Prikkel zijn omgeving tot doelgericht denken en handelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft een scherp oog voor het belang van externe verantwoordelijkheid en rekenschap en handelt daarnaar • Baseert zijn toetsende rol op een degelijke risico-analyse • Prikkel de manager tot zelfevaluatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan externe ontwikkelingen vertalen in interne doelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Weet het evenwicht te vinden tussen actiegericht en risicobeheersing
Mensgericht	<ul style="list-style-type: none"> • Is vertrouwd met het fenomeen lerende organisatie • Heeft kennis van wat mensen in organisaties motiveert en houdt daar in alles wat hij onderneemt rekening mee • Kan competenties bij medewerkers ontdekken en benutten • Kan goed luisteren en vragen stellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Is gericht op samenwerking en kan ook eigenstandig positie kiezen 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrijpt het belang van een op verbeteren en vernieuwen gericht organisatiecultuur • Is in staat medewerkers te inspireren tot vernieuwing 	<ul style="list-style-type: none"> • Is goed in het onderkennen en analyseren van weerstanden
Resultaatgericht	<ul style="list-style-type: none"> • Kan processen analyseren en is in staat adequate verbetervoorstellen te formuleren • Is goed in het formuleren van kritische succesfactoren en meetpunten • Overtuigt op basis van argumenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Is vaardig in systematische probleemanalyse • Is vaardig in het analyseren van kwantitatieve informatie • Kan het gedachtegoed van de regelkring toepassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan bench-mark technieken toepassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Weet zijn omgeving te enthousiasmeren

Pragmatisme	<ul style="list-style-type: none"> • Kan haalbare adviezen formuleren 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan invulling geven aan het begrip SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) 	<ul style="list-style-type: none"> • Weet onderscheid te maken tussen mode en echte verandering 	
Integriteit	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt zijn eigen functioneren transparant • Handelt op basis van algemeen aanvaarde principes 	<ul style="list-style-type: none"> • Is betrouwbaar • Dwingt respect af 		<ul style="list-style-type: none"> • Geeft de organisatie het vertrouwen dat veranderen er serieus toe doet

L.Dolmans

www.dolmans.org