

## ONDERZOEK NAAR SAMENWERKING TUSSEN BUSINESS EN FINANCE

# Een effectieve business controller is regisseur

Op de Nationale Controllersdag stelde Jeroen Smit dat de aanstaande economische groei een belangrijke rol voor de controller met zich meebrengt: door met zijn kennis en kunde mee te denken, vooruit te kijken en plannen te maken, kan de controller de business proactief helpen de bedrijfsdoelstellingen te realiseren. Maar wat vraagt dat nou precies van een controller en wat bepaalt hoe effectief een controller daarbij daadwerkelijk is?

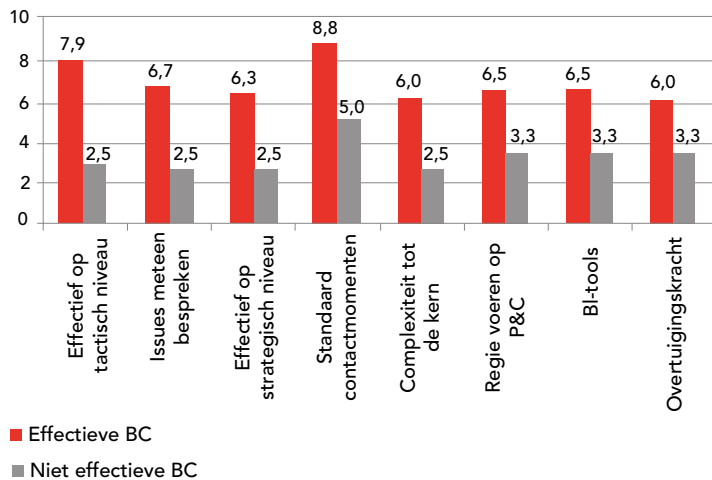


**D**e ontwikkeling van de rol van de business controller staat al jarenlang in het teken van 'scorekeeper naar business partner'. Maar alle ontwikkelingen ten spijt zijn er nog altijd flinke stappen te zetten op de weg naar business partner, zo blijkt uit onderzoek (zie kader). Weliswaar vindt het overgrote deel (79%) van alle respondenten zijn business controller effectief en komt het overall rapportcijfer uit op een 6,7, maar de effectiviteit lijkt vooral gedreven te worden door de activiteiten behorende bij de scorekeeper en juist niet bij die van de business partner. Daarbij zijn opvallende verschillen in de beoordelingen van specifieke onderdelen te zien. Deze verschillen geven richting aan de kenmerken van effectiviteit.

### Kenmerken van effectiviteit

Uit het onderzoek komen duidelijk onderscheidende kenmerken van een effectieve business controller naar voren. De belangrijkste kenmerken zijn:

- effectiviteit op tactisch én strategisch niveau;
- signaleren, analyseren en meteen adviseren;
- beschikken over juiste competenties;
- in contact zijn (gepland én ongepland) met de lijn;
- beschikken over adequate BI-tools.



Figuur 1. Belangrijkste onderscheidende kenmerken

### Tactisch én strategisch effectief

Effectieve business controllers scoren hoog op tactisch niveau in het onderzoek. Er is geen ander kenmerk waarvoor het verschil in score (5,4 punt) tussen de niet-effectieve en de effectieve business controller groter is. Het is daarmee het meest onderscheidende kenmerk uit dit onderzoek.

Daarnaast concluderen de onderzoekers op basis van de grootste score-verschillen ook dat de effectieve businesscontrollfunctie meer toegevoegde waarde biedt op strategisch niveau. De effectieve business controller monitort zowel de implementatie als de effectiviteit van de strategie veel vaker dan zijn niet-effectieve collega. En hoewel de score van 6,3 niet bijzonder hoog is, is de effectiviteit op strategisch niveau met een scoreverschil van 3,8 absoluut een onderscheidend kenmerk.

Meer dan zijn niet-effectieve collega signaleert een effectieve business controller zaken die managementaandacht behoeven en zet deze om in een advies. Wat daarin vooral een onderscheidend kenmerk is, is dat deze business controller die issues en adviezen meteen en ook ongevraagd bij het management onder de aandacht brengt. Met name het tijdsaspect blijkt een onderscheidend kenmerk: met een score van 6,7 brengen effectieve controllers issues meteen onder de aandacht. Dit tijdsaspect staat daarmee, met een scoreverschil van maar liefst 4,2, in de top 4 van onderscheidende kenmerken.

Uit de rij van grootste scoreverschillen blijkt (uiteraard) ook dat de competenties van business controllers van onderscheidend belang zijn. Behalve de

voor de hand liggende competenties – zoals heldere rapportage opstellen, beweging signaleren en ongevraagd advies geven – komen in het onderzoek drie specifieke competenties terug, namelijk: overtuigingskracht, complexiteit terugbrengen tot de kern en regie voeren in de P&C-cyclus. De verschillen met de kenmerken van de niet-effectieve business controller zijn aanzienlijk, maar wat vooral opvalt, zijn de net voldoende scores op deze kenmerken.

Tevens blijkt dat effectieve business controllers deel uit maken van het managementteam. Tijdens het rondetafelgesprek (zie kader) kwam naar voren dat de bijdragen die het onderscheid maken, gezocht moeten worden in ‘het zijn van het (financiële) geweten’, ‘het (als enige) hebben van een integraal beeld’, ‘het kunnen verbinden van feiten en cijfers op een, voor alle belanghebbenden, herkenbare manier’. Juist deze zichtbare bijdrage zorgt ervoor dat effectieve business controllers ook gevraagd worden om in een MT deel te nemen.

In de top van onderscheidende kenmerken is tevens terug te vinden dat de effectieve businesscontrollfunctie beschikt over BI-tools. Bij overige gereleerde uitkomsten hebben alle respondenten onvoldoende gescoord op het proces van dataverwerking of optimale ondersteuning door informatiesystemen. Goed ingerichte en werkende BI-tooling maakt in die context klaarblijkelijk een onderscheidend verschil.

### Verbeterpunten

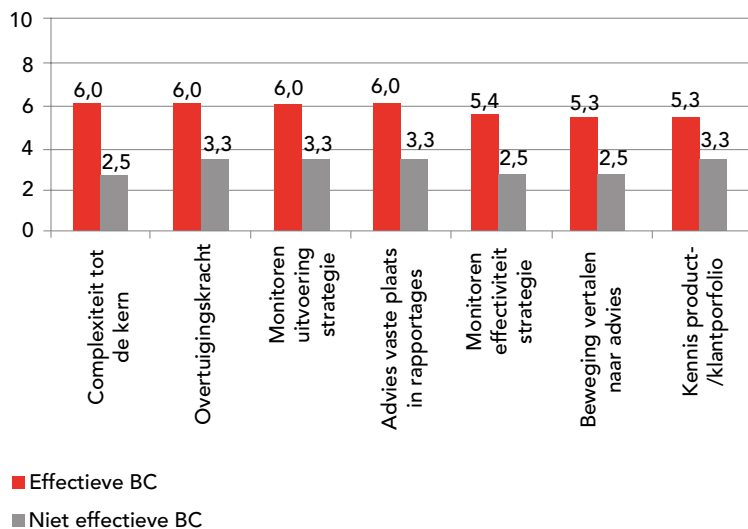
De onderscheidende kenmerken geven concreet aan wat er van een effectieve business controller wordt verwacht. Aanvullend geeft het onderzoek ook houvast voor verbeterpunten om de effectiviteit te vergroten. De belangrijkste verbeterpunten zijn:

- beschikken over competenties ‘tot de kern komen’ en ‘overtuigingskracht’;
- monitoren van implementatie én effectiviteit van gekozen strategie;

## EFFECTIVITEIT BUSINESS CONTROL

Om inzicht te krijgen in de effectiviteit van business control heeft FinTouch meer dan 200 relaties benaderd, zowel financials als hun business partners, de lijnmanagers, met vragen omtrent de effectiviteit van hun business control(ler). De uitkomsten zijn in samenwerking met de VU Amsterdam geanalyseerd, vertaald naar kenmerken van effectiviteit, en verwerkt tot een whitepaper. Deze zomer hebben de onderzoekers in een rondetafelgesprek de belangrijkste kenmerken en verbeterpunten uitgediept. Dit artikel vat de belangrijkste bevindingen voor u samen. De whitepaper kunt u vinden op [www.DeEffectieveBusinessController.nl](http://www.DeEffectieveBusinessController.nl).

# ontwikkeling financiële functie:



Figuur 2. Belangrijkste verbeterpunten

- beweging omzetten in advies;
- adviezen zijn vast onderdeel binnen standaardrapportages;
- inhoudelijke kennis van product-/klantportfolio.

Effectieve business controllers komen aanzienlijk sneller tot de kern van de zaak en zetten veel vaker signalen om in advies dan hun niet-effectieve collega's, maar afgaand op hun beoordelingen vinden lijnmanagers het niveau hiervan nog te weinig voldoende. Daar ligt dus verbeterpotentieel!

Punten waar de gemiddelde businesscontrolfunctie nu niet hoog scoort, maar waarop het onderzoek wel degelijk grote score-verschillen laat zien, is op het vlak van de monitoring van de effectiviteit en uitvoering van de strategie. Business controllers die het strategische perspectief goed voor ogen hebben, zijn veel effectiever. Uit de aanvullende interviews komt dit naar voren als een beperkt ontgonnen terrein, met veel potentieel. Onze visie is dat het potentieel afhangt van de aard van de organisatie: een innovatieve organisatie, gefocust op groei, zal waarschijnlijk van een businesscontrolfunctie meer verwachten op strategisch vlak, dan een organisatie met stabiele markten en lage marges.

Veel kenmerken van de effectieve businesscontrolfunctie hebben te maken met gedrag en het geven van advies. Effectieve business controllers zijn veel meer in staat om bewegingen in de organisatie en/of de buitenwereld om te zetten in advies. Desondanks scoren de effectieve businesscontrolfuncties hierop laag: er is hier dus duidelijk sprake van een verbeterpunt. Door breder en van buiten naar bin-

nen te kijken wordt de bijdrage van de business controller effectiever.

Op basis van de onderzoeksresultaten identificeren de onderzoekers dan ook verbeterpunten ten aanzien van rapportages. Zo vinden adviezen vanuit de businesscontrolfunctie maar mondjesmaat hun weg in de standaardrapportages. Het aardige is wel dat het aanzienlijke verschil tussen de effectieve en niet-effectieve businesscontrolfuncties er dus wel voor pleit dit te doen. Alleen al het feit dat business controllers gedwongen worden de adviezen te formuleren, geeft ze gelegenheid en de ervaring om meer naar het bredere business perspectief te kijken. Vergelijkbaar geldt natuurlijk voor lijnmanagers dat ze door de adviezen in elk geval aangespoord worden om over de business na te denken. Om het advies van business controllers te verbeteren, zal er nadrukkelijk geïnvesteerd moeten worden in de kennis die business controllers hebben van het product- en klantportfolio en de markt. Op de twee – aan deze kennis gerelateerde – stellingen in de vragenlijst is een sterke differentiatie tussen de effectieve en niet-effectieve businesscontrolfunctie te zien, met voor beide een relatief lage totaalscore. Hier ligt ook een taak voor de business zelf, om business controllers te betrekken en hen te helpen om deze kennis op te doen.

## Hoe nu verder?

Een belangrijk deel van de tijd en middelen blijkt nog altijd te worden besteed aan het verzamelen van data en genereren van standaardrapportages. De vraag of 'het rapportageproces als een geoliede machine verloopt' heeft de op één na laagste waardering van het hele onderzoek! En ook nog eens met een miniem onderscheid tussen de effectieve en niet-effectieve businesscontrolfuncties. Klaarblijkelijk hebben ERP- en BI-implementaties bij lange na niet gebracht wat ervan verwacht werd, terwijl hier enorme investeringen mee gepaard zijn (geweest). Business controllers moeten dus relatief veel tijd stoppen in het rapportageproces en dit is tijd die ze niet kunnen spenderen aan de activiteiten die de businesscontrolfunctie effectief maakt. Het huis moet op orde, zodat er tijd en ruimte komt voor de ontwikkeling naar het beoogde effectiviteitsniveau. De reguliere werkzaamheden moeten zo worden georganiseerd dat ze voldoende tijd laten voor gedegen en tijdige analyses. Er moet dus binnen de keten voor worden gezorgd dat dataverzameling niet onevenredig veel tijd kost, waarbij de business controller zijn rol dient te verleggen van uitvoering naar regie.



Impressie van het rondetafelgesprek met Willem van der Heijden als voorzitter en Antonio Terrizzi (rechts) die de vastlegging verzorgt

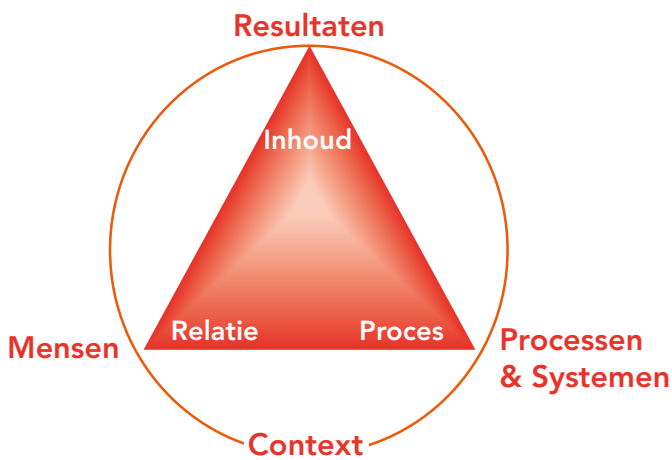
Veel controllers vallen hierbij echter terug op hun basisvaardigheden en blijven vaste rondjes draaien in het Demming-wiel (plan-do-check-act). Ze richten zich op proces en inhoud in de veronderstelling dat dit van hen wordt verwacht. Uit het onderzoek blijkt echter dat dit door belanghebbenden niet als voldoende effectief wordt beoordeeld. Tijdens het

rondetafelgesprek geeft gastspreker Felix Smeulders (Nymphaea Management & Advies) houvast met een overzichtelijk model, waarin het samenspel van inhoud, proces en relatie wordt gevisualiseerd.

Een gemeenschappelijk belang zorgt voor verbinding en vanuit de verbinding ontstaat interactie die gestalte krijgt via de relatie (met jezelf en met de ander) en het proces. Met de aandacht voor relatie en proces groeit de betrokkenheid en verbetert het resultaat.

In de interviews en tijdens het rondetafelgesprek viel op dat er op hoofdlijnen wel een grove schets van het (verwachte) resultaat van de business controller te formuleren is, maar dat de feitelijke effectiviteit van de business controller uiteindelijk wordt bepaald door de context en de interactie met de omgeving.

Voor de effectieve business controller betekent dit dat hij in staat is een stapje terug te doen en het speelveld te overzien. Hij komt los van de inhoud, weet wat zijn klant van hem verwacht en neemt daartoe regie. Hij gaat het gesprek aan, luistert open en geïnteresseerd; vraagt door en werkt aan zijn eigen begrip van wat wordt verwacht. <



Figuur 3. Samenspel van inhoud, proces en relatie (bron: Strobbe Mens & Organisatieontwikkeling)