

“HOE DOORBREEK JE DE NEGATIEVE SPIRAAL?”

10 JAAR ONDERZOEK NAAR DE CONTROL-FUNCTIE

In 2016 publiceerden André de Waal en Eelco Bilstra hun boek ‘Hoe bouw je een High Performance Financial Function?’. In dat boek gebruikten de auteurs onder meer de resultaten van het eerste onderzoek naar de ‘Effectiviteit van Business Control’ dat tweejaarlijks door adviesbureau FinTouch wordt uitgevoerd. In een interview gaat Jeroen Jansen (FinTouch) met de heren in gesprek over de conclusies die ondertussen te trekken zijn.

Wat is de kernboodschap in uw boek ‘Hoe bouw je een High Performance Financial Function?’

De Waal: *Indertijd was de vraag 'wat zeggen voorgaande onderzoeken over wat belangrijk is om een hoog presterende Financiële Functie te realiseren?' Daaruit hebben we potentiële kenmerken gehaald en vertaald naar het theoretisch raamwerk van de 'High Performance Financial Function' (HPFF). In het boek wordt vervolgens beschreven hoe de Financiële Functie binnen organisaties zichzelf kunnen transformeren tot een 'high performance financiële functie'. Dat proces hebben we hebben we onderverdeeld in elf specifieke bewegingen en aangevuld met 'best ideas' die hun nut in de praktijk al hebben bewezen.*

Hoe hebben de onderzoeksresultaten van FinTouch hier destijds een bijdrage aan kunnen leveren?

De Waal: *De onderzoeksresultaten van FinTouch waren een van de bronnen voor het literatuuronderzoek in dit boek waarin het theoretische raamwerk van HPFF is beschreven. Die resultaten van FinTouch hebben we goed kunnen gebruiken, met name omdat het een praktijkonderzoek was. Want vanuit de academische literatuur is er best wel aardig wat voorhanden, maar zeker ten tijde van het eerste boek vrij weinig praktisch toegepast. De uitkomst van zulke theoretische onderzoeken hebben vaak een 'normatief' karakter: 'ze zouden moeten' of 'dit zou goed zijn', zonder dat dat goed in de praktijk is getest.*

Bilstra: *We zochten naar bewegingen en trends: daartoe hebben we meerdere bronnen bij elkaar genomen en gedestilleerd op veel voorkomende termen uit de praktijk. Hoe vaak is bijvoorbeeld 'business partner' genoemd?, etc. Wat mij toentertijd verbaasde, is dat er al zo lang gesproken en gepubliceerd wordt over de business controller die business partner moet worden - dat is al 20 jaar zo -, maar dat zijn doorgaans losse interviews met een Controller of een CFO die over Control praat. FinTouch was toen een van de weinigen die dat gestructureerd hebben aangepakt met een vragenlijst naar een groep van respondenten. Wat ik daarbij ook heel goed vond dat 'beide kanten van de tafel' werden bevraagd, dus zowel de controller als de business c.q. de interne klant van control. Daar hadden we niet veel andere voorbeelden van.*



FinTouch komt op basis van haar tweejaarlijkse onderzoeksresultaten stevast tot de conclusie dat organisatorische borging van kennis- en competentieontwikkeling aan de basis van succes staat. In hoeverre deelt u die conclusie?

Bilstra: *Daar ligt inderdaad een belangrijke basis om Finance fundamenteel te verbeteren. Er is over het algemeen weinig aandacht binnen Finance over hoe Finance zich zou moeten ontwikkelen, bijvoorbeeld de komende 5 jaar: er is weinig visie op dat vlak. De CFO is vaak extern gericht en spendeert daar dan veel van zijn tijd aan. De interne, personele ontwikkeling binnen Finance wordt dan te weinig gestructureerd opgepakt. Dat zien wij in de praktijk al vaak tekortschieten bij het onboarden van nieuwe medewerkers. En daarnaast is het vervolgens ook maar de vraag of er bijvoorbeeld structurele, interne kennisdeling is opgezet, of er iets als een Finance-academy aanwezig is, of er loopbaanpaden voor Finance zijn uitgewerkt en of er actief beleid wordt gevoerd op opvolging binnen Finance. Allemaal elementen die aan de basis staan voor succesvolle Finance Functie.*



De Waal: *Uit ons eigen trendonderzoek komt stevast naar voren dat de belangrijkste activiteit die de Financiële Functie moet doen, is voorspellen, forecasting: dat is eigenlijk waar de business echt op zit te wachten. Daar helpt Finance ze echt mee! Ze laten zien waar de business het minst effectief is, waar de verbetering zit en waar je dan op uitkomt. Dat vraagt om creativiteit en business kennis, zodat in nauwe samenwerking met de business goede, strategische prognoses gemaakt kunnen worden. Het ontwikkelen en behouden van zulke competenties is dus essentieel.*

Trendonderzoek laat zien dat verbeterpotentieel binnen Finance ondertussen wel bekend is, maar dat dat potentieel maar mondjesmaat wordt gerealiseerd: herkent u dit beeld?

De Waal: *Ja, dat beeld herkennen wij. Al in het eerste HPPF-boek uit 2016 constateerden wij dat de 'ontwikkeling naar business partner' is gestokt. Het is dus interessant om er achter te komen 'waarom' dat zo is. Daar gaan we in ons nieuwste boek ook uitgebreid op in. Wat onze data gelinkt aan het HPPF-raamwerk duidelijk maakt, is dat persoonlijke ontwikkeling heel laag scoort: dat zien we eigenlijk in iedere Finance Functie. Datzelfde geldt ten aanzien van 'rolduidelijkheid'. Wat je ziet is dat er eigenlijk sinds de eeuwwisseling en de grote, financiële schandalen, gewoon heel weinig gestructureerd is geïnvesteerd in ontwikkeling van professionals. Als je dat dan doorzet, zit je 20 jaar later met mensen die altijd maar hetzelfde hebben gedaan en automatisch het stempeltje krijgen dat ze 'toch nooit wat anders willen doen', terwijl hen dit nooit gevraagd is, laat staan dat daar wat mee gedaan is. Dat is de afgelopen decennia echt achterwege gebleven en die schandalen hebben daarin niet geholpen: Finance moest daarna gewoon weer terug hun hok in. Binnen Financiële Functies is het vaak 'bloed, zweet en tranen': heel hard werken met slechte IT, slechte processen. Dan is er ook geen tijd voor verbetering: dat is een vicieuze cirkel.*

FinTouch 'ziet' vanuit de praktijk een aantal 'kernoorzaken' voor het niet realiseren van verbeterpotentieel binnen Finance. Eén daarvan is dat Financials slechte (interne) verkopers blijken van hun eigen business case. Wat is uw visie hierop?

Bilstra: *Wij zien vaak dat het belang van de Financiële Functie gewoon onderschat wordt door de business. Finance staat altijd achter in de rij met investeringen en zeker IT-investeringen, dat zien we voortdurend. Het probleem daarbij is dat veel managers eigenlijk weinig benul van financiën hebben. Ergens matcht dat nog steeds niet: men begrijpt niet hoe ontzettend belangrijk het is om financials te betrekken en tegelijkertijd krijgen de financiële mensen dat ook inderdaad niet voor het voetlicht. Wat dat betreft, verkopen de financials zichzelf niet al te best: dat concludeert FinTouch ook. Het zijn vaak zeer inhoudelijke mensen, maar de verpakking is minstens zo belangrijk: daarbij gaat het niet om gelijk hebben, maar om gelijk krijgen. En daar schort het nog wel eens aan.*

De Waal: *In het nieuwe boek hebben we ten aanzien van dit punt ook onderzoek gedaan: hoe krijg je toestemming en budget, zowel tijd als geld, om verandering te (gaan) realiseren? Het frappante daarin is, dat blijkt dat Finance daar eigenlijk helemaal geen toestemming om moet vragen: ze moeten het gewoon doen en starten vanuit een visie!*

Wat zijn wat u betreft (nog meer) belangrijke redenen dat 'de groei naar businesspartner' is gestokt?

Bilstra: *De Control-Functie heeft de afgelopen decennia meer en meer aandacht gekregen. Zo heeft de VU in de jaren 90 als eerste in Nederland een aparte opleiding tot registercontroller geïntroduceerd. De controller kreeg echt statuur. De rol die de Control-Functie sindsdien toegedicht heeft gekregen, staat enigszins symbool voor de stap richting partnership, terwijl de Finance Functie veel breder is dan alleen control. Je ziet vaak dat Business Control 'in zijn eentje' business partner probeert te worden, terwijl dat vanuit de gehele Finance Functie zo benaderd zou moeten worden: daar wringt het vaak. Je ziet in zulke gevallen dat controllers zelf rapporten gaan bouwen en soms zelf gaan boeken, ze nemen taken van andere functies over terwijl ze dat soms niet eens weten van elkaar. Daar komt bij dat er sinds die tijd ook binnen Finance steeds meer gebruik is gemaakt van Financial Shared Service Centers, waarmee Finance organisatorisch uit elkaar getrokken is en de samenwerking tussen de verschillende Finance afdelingen lastiger is geworden.*



Wat is wat u betreft de belangrijkste stap die de Financiële Functie moet zetten om die trend in positieve zin om te buigen en zich daadwerkelijk te ontpoppen als een Business Partner?

Bilstra: *We spraken al over het belang van personele ontwikkeling binnen Finance. Dat is echter makkelijker gezegd dan gedaan: Finance mensen hebben doorgaans een ander loopbaanprofiel dan elders binnen organisaties, dus als het gaat om personele ontwikkeling moeten Finance & HR gezamenlijk optrekken. Maar Finance moet wel de lead nemen en als HR te weinig tijd heeft, niet gaan wachten. We zien dat proactieve Finance Functies op dit vlak echt een voorsprong nemen: die hebben duidelijke profielen per functie, gekoppeld aan benodigde kennis en kunde, die bespreken loopbaanpaden met hun medewerkers, die brengen strategische personeelsplanning in de praktijk.*

De Waal: *HR heeft vaak zijn eigen problematiek en die hebben het binnen organisaties eigenlijk net zo moeilijk als het aankomt om het invullen van de business partner rol: HR zal niet snel uit zichzelf bij Finance aankloppen om de handschoen op dit vlak op te pakken: Finance zal hiertoe dus de eerste stap moeten zetten, en dan komt het er uiteindelijk toch op aan dat er binnen organisaties individuen - verlichtte zielen - moeten opstaan die dit gaan oppakken. Die mensen zeggen: "ik doorbreek die cirkel, ik ga er wél tijd voor vrijmaken, ik vind persoonlijke ontwikkeling wél belangrijk voor mijn mensen". Die mensen noemen wij HPO-managers. Die hebben een visie waar zij over drie jaar willen staan met hun Finance-functie en gaan met hun mensen het gesprek aan hoe zij daarin mee kunnen groeien: proactieve carrièreplanning. In de praktijk zien wij dit binnen organisaties maar weinig gebeuren en zeker binnen de Financiële Functie. Het hangt heel erg van personen, individuen af en zulke HPO-managers zijn schaars.*

Wat zijn op dit vlak de laatste inzichten die men kan lezen in uw nieuwste boek "Building the High-Performance Finance Function" (IGI, 2022)?

Bilstra: *Wat mij aanspreekt is wat Finance professionals met succes in hun situatie gedaan hebben om een verandering door te voeren. Een goed werkend idee. In het eerste HPFF-boek in 2016 hebben we een groot aantal goedwerkende ideeën beschreven. In het 2e boek 'HPFF in de Praktijk', hebben wij deze 'best ideas' uitgebreid met zowel Belgische als Nederlandse praktijkcases. Het derde boek bouwt hier weer op door: daarmee is de HPFF-reeks een stapeling van best ideas (in het nieuwe boek zijn het er 50), die we steeds aanvullen.*

De Waal: *Het laatste boek is als het ware een integratie van de eerste twee boeken met daaraan nieuwste inzichten toegevoegd: het geeft het hele pallet hoe je een HPFF kan worden en jijzelf een HPI - High Performance Individual - binnen Finance. We raken eigenlijk alle facetten van wat wij vandaag bespraken: bemensing, benodigde competenties, persoonlijke ontwikkeling, maar daarnaast bijvoorbeeld ook de digitale transformatie binnen Finance. Het boek is eigenlijk - en zo is het ook bedoeld - een handleiding om hoog presterend te worden én te blijven.*

Bilstra: *De HPFF-reeks borduurt voort op voortschrijdend inzicht. De basis is het raamwerk dat we vervolgens hebben uitgebreid met diverse studies, onder andere naar obstakels wat Finance weerhoudt om een verandertraject in te gaan. Aan dat gedachtengoed hebben we studies toegevoegd, zoals een studie naar digitale transformatie inderdaad, maar ook met studie of onderzoek naar het beeld van de interne klant van Finance. Die studies bevatten een literatuurstudie en zijn vervolgens tot stand gekomen door middel van ronde tafels en discussies met vakgenoten, en vinden daardoor veel aansluiting met de praktijk. Dit boek is dus ook een stapeling van studies op thema's in de Financiële Functie. We hebben er nu zo'n 6 uitgevoerd en gevalideerd.*



Tot slot: welke vraag zou u in het nieuwe onderzoek van FinTouch beantwoord willen zien?

De Waal: *Het geheel zo overziend, zou je je kunnen afvragen: "Is er nog wel hoop voor de Financiële Functie?" of "Hoe doorbreek je de negatieve spiraal?"*

Bilstra: *Ik ben erg benieuwd naar: "Hoe ga je - als Finance professional - opgedane inzichten, of bijvoorbeeld inspirerende goedwerkende ideeën van andere Finance professionals, introduceren in jouw eigen praktijk en hoe zorg je dat je binnen de Financiële Functie ervan leert?"*

FinTouch is een organisatieadviesbureau dat gespecialiseerd is in het verbeteren van de Financiële Functie binnen organisaties. In samenwerking met de VU Amsterdam doet zij 2-jaarlijks onderzoek naar de effectiviteit van de Business Control-Functie binnen Nederlandse organisaties. In het najaar van 2022 wordt het onderzoek voor de vijfde maal uitgevoerd. Het laatste onderzoeksrapport is op te vragen via www.DeEffectieveBusinessController.nl