

Trendonderzoek naar de effectiviteit van business control

Hoe kunnen Control-functies de volgende stap zetten?

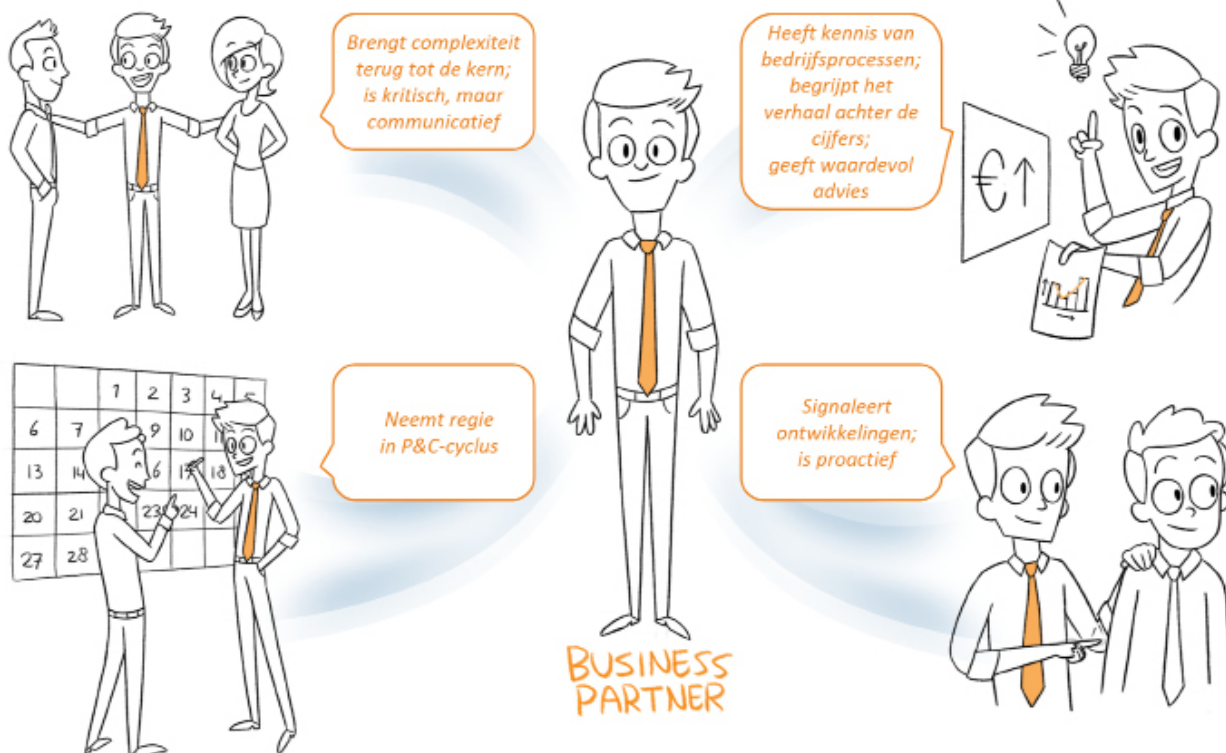
In samenwerking met VU Amsterdam doet FinTouch dit najaar voor de vijfde maal landelijk onderzoek naar de 'effectiviteit van business control' binnen organisaties. Jeroen Jansen van FinTouch: 'Het ideale plaatje van de Control-functie is al jarenlang bekend. Centrale vraag zal zijn of organisaties in staat zijn gebleken om concrete vervolgstappen te zetten in het wegnemen van de blokkades richting een grotere effectiviteit.'

De uitkomsten van de tweejaarlijkse onderzoeken die FinTouch sinds 2014 uitvoert laten een consistent beeld zien, aldus Jansen, consultant en partner bij FinTouch. In het algemeen kennen businesscontrollers hun interne organisatie goed en snappen zij het verhaal achter de cijfers. Maar wat effectieve controllers vervolgens écht anders doen, is dat zij hun grotere kennis gebruiken om belangrijke ontwikkelingen te signaleren die managementaandacht behoeven. Zij voorzien het management van advies en zijn in staat deze op een heldere, overtuigende manier te communiceren. Zij zijn daarmee aanzienlijk beter dan hun minder effectieve collega's in staat om management te ondersteunen op zowel tactisch als strategisch niveau. Op deze wijze geven zij daadwerkelijk invulling aan de business partner-rol die ook echt meer van hen verwacht wordt.

De onderzoeksresultaten over de jaren heen laten verder niet alleen zien dat effectieve controllers significant meer beschikken over gewenste competenties, maar ook vaker over opleidingsprogramma's om deze te ontwikkelen. Competentie- én kennisontwikkeling in bredere zin staat voor deze groep sowieso veel hoger op de organisatorische agenda, getuige ook de rol die leidinggevendenden op zich nemen als het gaat om hun eigen controllers te coachen en te stimuleren om opleidingen te volgen.

Al jaren hetzelfde beeld

Potentiële verbeterpunten die stevast uit de onderzoeken naar voren komen, zijn niet nieuw, sterker nog, ze beheersen al geruime tijd zowel de verbeteragenda's van controllers als de vakliteratuur daaromtrent. Controllers moeten hun IT-ondersteuning verbeteren, hun inhoudelijke



'Het beeld van de effectieve controller'.

kennis vergroten om te kunnen adviseren én challenge. Zij moeten kunnen signaleren én de communicatieve vaardigheden hebben om adviezen overtuigend aan de business te kunnen voorleggen. Kortom, controllers moeten hun partnerrol pakken en het management ondersteunen in de strategische en tactische processen.

‘Onze resultaten sluiten wat dat betreft aan op het heersende beeld van een ideale Control-functie’, aldus Jansen, maar hij vindt het echter opmerkelijk dat de bekende inzichten er maar niet toe leiden dat de effectiviteit van Control in het algemeen naar een hoger niveau komt. ‘In ons laatste onderzoek kreeg Control een 6,7 als rapportcijfer en daar kun je wat van vinden, vooral omdat dat cijfer op hetzelfde niveau ligt als beoordelingen uit eerdere onderzoeksresultaten. Waarom zien wij ondertussen over al die jaren heen geen duidelijke verbetering?’

Randvoorwaarden onvoldoende ingevuld

Het antwoord op structurele verbetering ligt volgens Jansen in ieder geval op het gebied van kennis en kunde. Controllers geven al jaren aan dat zij onvoldoende beschikken over opleidingsprogramma’s op het gebied van bedrijfskennis en met name competentieontwikkeling. Daarbij geeft

High Performance Financial Function

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’. De onderzoeksresultaten van FinTouch waren een van de bronnen voor het literatuuronderzoek in dit boek waarin het theoretische raamwerk van HPPF is beschreven, aldus De Waal. ‘Die resultaten 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.’

Bilstra: ‘We zochten naar bewegingen en trends. 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. In nieuw onderzoek van FinTouch zou ik wel willen zien in hoeverre Finance professionals hun opgedane inzichten introduceren in hun eigen praktijk; hoe zorg je dat je er binnen de financiële functie van kunt leren?’



André de Waal en Eelco Bilstra in gesprek met Jeroen Jansen.



Jeroen Jansen: ‘Waarom worden bekende knelpunten niet opgelost?’

tweederde van de controllers aan dat competentieontwikkeling binnen hun eigen organisatie onvoldoende of zelfs helemaal niet hoog op de agenda staat: meer dan de helft wordt door hun leidinggevende ook niet geoefend op persoonlijke ontwikkeling, terwijl hier juist een sleutel tot succes lijkt te liggen. ‘De onderzoeksresultaten laten op dit vlak hele duidelijke verschillen zien tussen de effectieve en niet-effectieve Control-functie. Maar de lage absolute scores voor beide groepen zijn eveneens duidelijk en dus is op het gebied van persoonlijke ontwikkeling over de hele linie winst te behalen.’

Sleutel bekend, maar weinig gebruikt

In het algemeen heeft Control goed in beeld waar verbeterpotentieel ligt en de vraag werpt zich dan ook op waarom er desondanks zo weinig progressie wordt geboekt. Jansen is benieuwd naar onderliggende verklaringen. ‘Door onze onderzoeksresultaten vanaf 2014 hebben wij ondertussen een vrij duidelijk beeld waar de uitdagingen voor Control liggen. Dit jaar willen wij een verdieping aanbrengen in de grondoorzaak van bestaande knelpunten: wat is bijvoorbeeld écht nodig om de IT-ondersteuning binnen de Control-functie te verbeteren of waarom blijkt het zo lastig om competentieontwikkeling structureel te verankeren?’ Hij roept controllers dan ook op om mee te werken aan dit onderzoek. ‘Wij verwachten dat zowel organisaties als ook de controllers zelf hun voordeel kunnen doen met de inzichten die de resultaten gaan verschaffen.’

Over FinTouch

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 organisaties, waarbij meer dan 700 CFO's, Lijnmanagers en Controllers naar hun mening worden gevraagd. Het ‘onderzoeksrapport 2020’ is op te vragen via www.DeEffectieveBusinessController.nl. Gedurende de maand oktober kunnen geïnteresseerden via deze site tevens bijdragen aan het onderzoek door de online-vragenlijst in te vullen.

Dit artikel is gesponsord door FinTouch.