

De controller van de **21E EEUW:** wat is er veranderd?



Zet een aantal figuren uit de vakliteratuur over de financiële functie van door de jaren heen naast elkaar, en je zult zien dat het ernaar uitziet dat de financiële functie weer op hetzelfde punt staat als twintig jaar geleden. Hoe komt dat? En wat gaan we daaraan doen?

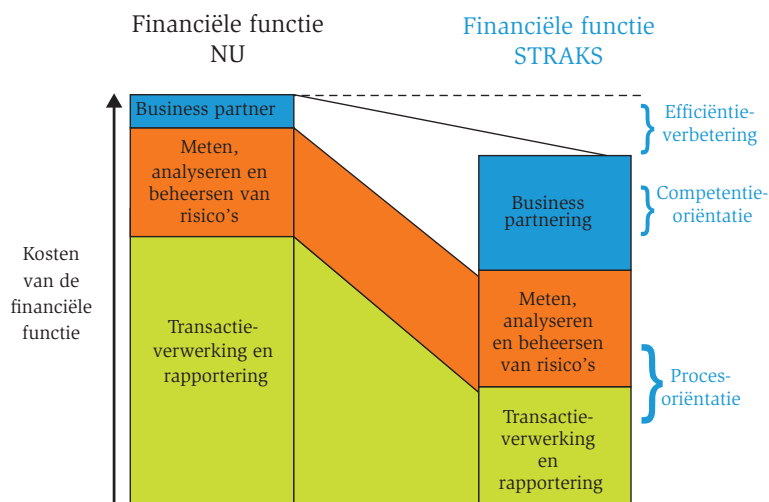
Een leidende rol voor de financiële functie in de transitie naar HPO

In 2006 publiceerde André de Waal bij Kluwer het boekje *De Financiële Manager van de 21ste Eeuw*. In de introductie schreef hij toentertijd het volgende:

‘De financiële functie is een van de belangrijkste functies binnen een organisatie. Naar schatting besteden ondernemingen in de vijf grootste economieën van de wereld ruim \$ 200 miljard per jaar aan de uitvoering van financiële processen. Toch bestaat er grote ontevredenheid met de toegevoegde waarde van de financiële functie en hebben veel organisaties de laatste jaren gewerkt aan een verbetering van zowel de efficiëntie als de effectiviteit van financiële processen. Inmiddels kan gesteld worden dat transformatie van de financiële functie niet langer een optie is maar een noodzakelijkheid. [] De rol van financiële managers is door dit alles van karakter aan het veranderen. Waar ze vroeger vooral geacht werden efficiënt de financiële administratie te voeren, wordt er nu van financiële managers verwacht dat ze zich vooral richten op de effectiviteit van de financiële functie. Deze effectiviteit staat in het teken van het ondersteunen van de groei en bloei van de organisatie. Daarbij zijn kosten, en vooral kostenreductie, nog steeds een belangrijk middel maar omzetverhoging en leveren van toegevoegde waarde zijn het doel geworden. [] Van financiële managers wordt geëist dat ze gelijktijdig een aantal, soms tegenstrijdige taken uitvoert: herstellen van het vertrouwen van de samenleving in de integriteit van zijn organisatie, de winstgevendheid van de organisatie bewaken, verdere groei en creatie van aandeelhouderswaarde mogelijk maken, en meer doen met minder. Financiële managers zijn niet langer slechts verantwoordelijk voor de kwaliteit van de cijfers maar ook voor de realisatie ervan. Als reactie op de ontwikkelingen zijn fi-

nanciële managers in hoog tempo geprofessionaliseerd. Hij groeide in de afgelopen jaren uit tot ‘het economisch geweten van het bedrijf’, tot iemand die zich niet alleen bezighoudt met de traditionele registratie van cijfers uit het verleden en de verantwoording daarover, maar daarnaast ook met de bedrijfseconomische beoordeling van de huidige en toekomstige bedrijfsactiviteiten. De financiële manager is zich van een ‘scorekeeper’ naar een ‘business partner’ aan het bewegen. Deze ontwikkeling zet zich tot op heden voort en zal vermoedelijk nog wel even doorgaan.’

Ook gaf De Waal destijds een toekomstvisie op de financiële functie, die in *figuur 1* weergegeven is.



Figuur 1. De financiële functie van de toekomst

Het was evident dat de nadruk in werkzaamheden van de financiële functie aan het verschuiven was van transactieverwerking naar business partnering en dat dit zou gebeuren tegen lagere kosten. Zoals *figuur 1* laat zien, zou de tijd die de financiële manager besteedt aan de traditionele activiteiten door de toenemende automatisering afnemen. Daarvoor in de plaats zou hij meer tijd gaan besteden aan het analyseren van data en het ‘sparren’ en overleggen met lijnmanagers in de organisatie. Dit was

een resultante van de al langere tijd durende ontwikkeling binnen de financiële functie waarbij de aandacht verschuift van puur financiële administratie naar financial control en vervolgens business

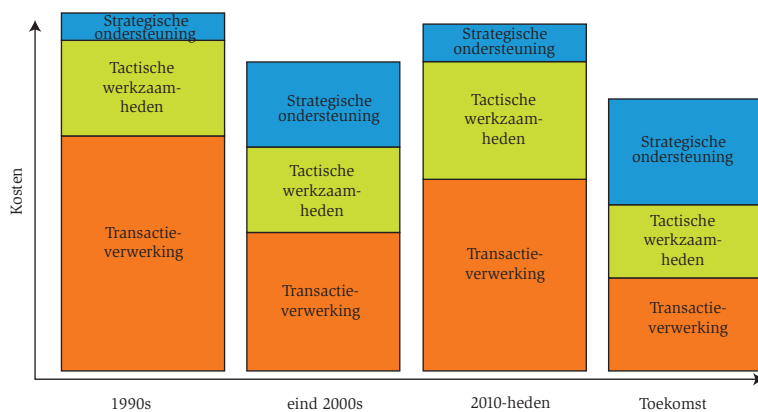
control. De vermindering in transactieverwerking zou worden bereikt door vergaande automatisering en door organisatorische veranderingen zoals het opzetten van shared service centers.

Wat is de situatie anno nu, zes jaar na de publicatie van bovenstaande figuur? *Figuur 2* is (iets aangepast) ontleend aan het artikel *Trends in de financiële functie* van Koen Perik (*Tijdschrift Controlling*, mei 2012).

Twintig jaar terug in de tijd

Het is frappant hoeveel overeenkomst *figuur 2* vertoont met *figuur 1*, met als verschil dat het er naar uitziet dat

‘De controller moet zich bevrijden van de transactietirannie’



Figuur 2. Evolutie van de financiële functie

de financiële functie weer op hetzelfde punt staat als twintig jaar geleden. De reden hiervoor? De boekhoudschandalen en de daarop volgende invoering van nieuwe regelgeving (zoals SOx, Code Tabaksblad, Basel III) hebben ervoor gezorgd dat de financiële functie haar priori-

teit terug heeft moeten leggen op het betrouwbaar(der) maken van de primaire financiële processen en het invoeren van risk management. Dit kost zoveel tijd dat de groei van controllers naar business partner gestokt is en dat ze op het tactische niveau zijn blijven steken. Dit verklaart ook waarom er nog steeds zoveel artikelen in de financiële vakliteratuur gaan over de behoefte aan meer toegevoegde waarde van de financiële functie en aan business controllers. Er lijkt dus eigenlijk niets veranderd te zijn de laatste jaren. Is dit erg? Het is immers van cruciaal belang dat de financiële bodem van een organisatie voldoende sterk is zodat het hele ondernemingsgebouw gedragen kan worden?

Ja, het is toch erg omdat de wereld niet is blijven stilstaan. Als we een kleine greep in de ontwikkelingen doen die gaande zijn (continue lage groei in Europa, toenemende concurrentie wereldwijd, druk op winsten, beperktere investeringsruimte, klanten die veeleisender en proactiever worden, afbrokkelende reputaties en merknamen) dan wordt al snel duidelijk dat het ondernemingsklimaat er niet makkelijker op wordt. Dit verklaart de sterke interesse in het gedachtegoed van de high performance organisatie (HPO). Een HPO – gedefinieerd als een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties over een periode van ten minste vijf jaar door zich op een gedisciplineerde manier te concentreren op datgene dat echt belangrijk is voor de organisatie – behaalt immers een hogere klanttevredenheid, klantloyaliteit, medewerkerloyaliteit, een betere kwaliteit van producten en services, en hogere omzetten en winsten dan haar concurrenten. Een recent onderzoek laat zien uit welke factoren een HPO bestaat (zie *kader Het HPO-raamwerk*).

Het HPO-raamwerk

Om de onderscheidende kenmerken van de HPO te weten te komen, werden 290 internationale onderzoeken over de laatste veertig jaar op het gebied van high performance bestudeerd. De 189 kenmerken die in die onderzoeken het meest voorkwamen, zijn daarna in een wereldwijd onderzoek bij meer dan 1.400 respondenten in de profit, non-profit en overheidssectoren met behulp van een enquête getest om de belangrijkste kenmerken te kunnen onderscheiden. Met behulp van statistische analyses zijn de kenmerken vastgesteld die een correlatie vertonen met de prestaties van een organisatie. Dit bleken er 35 te zijn. Vervolgens zijn deze kenmerken geclusterd in vijf factoren die een directe en positieve correlatie vertonen met de competitieve prestaties en die bepalen of een organisatie al dan niet een HPO is en blijft.

- **De eerste en belangrijkste HPO-factor is de kwaliteit van management.** Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. Ze laten zich in al hun handelen en hun manier van werken leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor ze anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen.
- **De tweede HPO-factor is openheid en actiegerichtheid.** Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen organisatieleden zodat vrije en continue verticale en horizontale informatie-uitwisselingen plaatsvinden.
- **De derde HPO-factor is de langetermijngerichtheid van de organisatie:** continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd vóór winst op de korte termijn.
- **De vierde HPO-factor is continue verbetering en vernieuwing.** De excellente organisatie heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van vergelijkbare concurrenten. Daarbij vernieuwt en verbetert de organisatie voortdurend haar processen, producten en diensten om die unieke strategie te kunnen realiseren.
- **De vijfde en laatste HPO-factor is de kwaliteit van medewerkers.** Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.

Organisaties die meer aandacht besteden aan deze vijf factoren behalen betere resultaten dan hun collega-organisaties, onafhankelijk in welke branche, industrie of land ze zitten. Omgekeerd is het ook zo dat organisaties die laag scoren op de vijf factoren tot de slechtst presterende organisaties behoren in hun branche.

Voorvechter

Wanneer de organisaties worden bestudeerd die een succesvolle transitie naar HPO aan het maken zijn, dan valt op dat er altijd tenminste één persoon aan te wijzen is die de voorvechter van het HPO-gedachtegoed binnen de organisatie is. Deze persoon is de promotor en kampioen van HPO en zorgt ervoor dat zijn collega's enthousiast worden en blijven over het vooruitzicht om een excellente organisatie te worden. Het is een persoon die niet opgeeft, die obstakels moeiteloos neemt, doorzettingsvermogen heeft en grote satisfactie vindt in het zien groeien van de onderneming en haar mensen. Deze persoon heeft over het algemeen een dusdanig hoge positie in de onderneming dat hij zaken kan afdwingen, middelen en tijd kan (laten) vrijmaken voor de transitie naar HPO, en mensen verantwoordelijk kan houden voor het nakomen van hun beloften en uitvoeren van hun transitieactiviteiten. De grote vraag is natuurlijk: wie zou deze spin in het HPO-web moeten zijn?

Een logische kandidaat is de controller (of algemener de financiële manager) die vaak al onderdeel is van het managementteam en dus een positie heeft waarin hij zaken gedaan kan krijgen. Bovendien komen alle informatiestromen in de organisatie samen in de financiële afde-

HPO factor	Kenmerken	Rol van de controller
Kwaliteit van management	Integriteit, snelle besluitvorming en actie nemen, resultaatgericht	Integriteit staat bovenaan voor de controller. Daarnaast verschaft de controller nu al de informatie nodig voor deze activiteiten.
Kwaliteit van medewerkers	Flexibel en volhardend, goede samenwerkers	De controller houdt de vakliteratuur goed bij en moet PE-punten halen, hij ontwikkelt zichzelf daarvoor voortdurend.
Continue verbetering en vernieuwing	Unieke strategie, procesverbetering	De controller is vaak betrokken bij strategiebepaling, en heeft op zijn minst een ondersteunende rol (maar vaak is deze rol leidend) bij procesmeting en procesverbetering.
Openheid en actiegerichtheid	Kennis delen, mensen betrekken	De controller zie alle organisatie-eenheden en kan daardoor kennisdelen goed bevorderen. De controller doet vaak projecten waar hij mensen van alle organisatieonderdelen bij betreft.
Lange-termijngerichtheid	Klant is altijd nummer 1, uitstekende relaties met stakeholders	De controller verschaft nu al de informatie nodig voor deze activiteiten.

Figuur 3. De controller en het HPO-raamwerk

ling waardoor de controller een goed overzicht heeft van het reilen en zeilen van de onderneming en snel weet waar ingegrepen moet worden en waar binnen de organisatie verbeterd kan worden. Daarbij beweegt de controller over het algemeen door de gehele organisatie omdat hij periodiek evaluatie- en resultaatbesprekingen heeft in alle organisatie-eenheden, waardoor iedereen hem kent. De acceptatie van zijn leidende rol in de transitie naar HPO zal daardoor niet moeilijk zijn. Die acceptatie wordt ondersteund omdat de controller al met veel zaken bezig is die belangrijk zijn voor een HPO, zoals het overzicht in *figuur 3* laat zien.

The race is on

Maar om de positie van spin in het HPO-web te pakken zal de controller zich wel zo snel mogelijk moeten bevrijden van de ‘transactietirannie’. Hij zal gericht moeten gaan werken aan het terugbrengen van de tijd die besteedt wordt aan transactieverwerking en risk management, door verdergaande automatisering en vooral door verdere financiële educatie van lijnmanagement. Daarbij mag toch zo langzamerhand wel verondersteld worden dat de betrouwbaarheid van de data en managementrapportage nu op orde is. Wanneer dit gerealiseerd wordt, komen de controllers’ handen vrij om te werken aan de transitie van de organisatie naar HPO. Het mooie daarbij is dat naarmate de organisatie beter wordt in de transitie, de kwaliteit van de processen en de uitkomsten daarvan ook beter worden, wat de controller nog meer zal vrijmaken om te werken aan de verbetering van de organisatie. Maar haast is geboden want er zijn meer kapers op de kust die de positie van spin in het HPO-web willen hebben. Denk maar aan HR managers die zien dat veel van de kenmerken in het HPO-raamwerk te maken hebben met mensen en dus HPO als hun natuurlijke domein zouden kunnen zien. Bovendien worstelen HRM-managers met het laten zien van hun toegevoegde waarde en de HPO-transitie geeft ze een uitgelezen kans hiervoor. En wat te denken van operationele managers

die een direct belang hebben in het omvormen van hun organisatie-eenheid in een HPO-afdeling?

Ze zullen ook niet schromen de komende jaren te proberen de leidende rol te pakken. Kortom: the race is on en controllers moeten zo snel mogelijk mee gaan doen!



advertentie