

Aandacht voor Effectiviteit

De effectiviteit van individuele controllers en de afdeling control als geheel zijn van grote invloed op het rendement van de organisatie. Een CFO speelt een cruciale rol in het ontwikkelen van die effectiviteit, stellen Bart Vermaas en Ross Paterson van CFO Partners. Zij ondersteunen CFO's en hun teams en begeleiden onder andere transformatietrajecten voor controllers. We spraken hen voor een kijk op de situatie vanuit leidinggevend perspectief en inzicht in wat je als controller zelf kunt doen.

“Een CFO dient goed te weten wat hij van een effectieve controller verwacht en welke competenties daarbij horen”, steekt Vermaas van wal. “Dat geeft een controller de opstap om na te gaan wat hij in huis heeft. Hoe gedraagt hij zich nu en hoe kan hij zijn gedrag verbeteren? Wanneer een CFO expliciet is in zijn verwachtingen, kun je daar verder op ontwikkelen.” Maar, Vermaas z'n woorden doen het al vermoeden, in de praktijk blijken CFO's te weinig concreet te zijn. “Vaak zit het een beetje stroef bij een CFO. Die vindt dat hij iemand niet voor niets aan heeft genomen. Je moet iets gewoon kunnen. Maar dat is te vaag. Openheid over verwachtingen en ruimte voor verbetering betekent bijvoorbeeld dat je gericht kunt trainen. Tijd en aandacht zijn van invloed op prestaties.” Prestaties die bovendien de gehele organisatie raken, vult Paterson aan. Het is immers de taak van finance om de organisatie meer rendement gericht te maken en te houden. “Om die reden mag een CFO wel meer verantwoordelijkheid voor zijn eigen club tonen.”

Paterson benadrukt ook het belang van een integrale aanpak. Momenteel is er veel aandacht voor competenties, voorheen voor efficiency. Maar het hele plaatje moet kloppen. “Effectiviteit is niets anders dan informatie en analyse gebruiken om invloed te hebben op besluitvorming. Feitelijke managementinformatie en persoonlijke competenties om die informatie ook over te brengen, maken verschil in de besluitvorming. Dat betekent dat het hele plaatje moet kloppen. Als het managementinformatiesysteem geen goede informatie levert, kom je niet verder. Net zoals een controller voldoende tijd en de skills moet hebben om informatie te analyseren en over te brengen.”

De combinatie van hard en soft skills hoeft er ook niet binnen één persoon te zijn. Vermaas maakt regelmatig mee dat de juiste eigenschappen verdeeld over verschillende financials aanwezig zijn op een afdeling, maar dat de functies een erg breed takenpakket hebben gekregen. Hij haalt een voorbeeld aan van drie controllers, die alle drie precies hetzelfde werk deden, maar ieder hun eigen specialisatie bleken te hebben. Waar de één goed was in data-analyse, maar op persoonlijk vlak minder sterk was, daar was zijn collega vooral goed in grote lijnen en presentatie en maakte de derde persoon erg heldere rapportages. CFO Partners en de CFO in kwestie besloten de drie profielen op te knippen en meer te segmenteren. Er bleven twee functies over, waarvan er één meer die van business analist was dan controller. Een van hen ging elders de organisatie in en de andere twee kregen een duidelijk afgebakende functie, die bij hun talenten past. “Dat werkte bevrijdend”, zegt Vermaas. “Ze ontwikkelingen zich sneller en vormen nu samen een goed team, waardoor de effectiviteit een stuk groter is. Het is een misverstand dat je de finance transformatie naar één persoon moet vertalen. Het kost wat inspanning om een team opnieuw te positioneren, maar met support van de CFO is dat eigenlijk vrij eenvoudig.”

Maar hoe breng je hier nu als controller zelf beweging in? Breng in kaart waar je mee bezig bent, meent Vermaas. Bekijk wat je doet in welke tijd en vooral wat daarvan invloed heeft op de business. “Ik sprak onlangs een controller bij een middelgrote organisatie, die dat net had

gedaan. Hij nam enorm veel taken op zich. Van het beheer van de lease en verzekeringsportefeuille tot het aansturen van de volledige administratie. Van veel taken wilde hij na zijn nieuwe inzicht eigenlijk af, want die hadden niets met het rendement van de organisatie te maken. Maar die zaken erf je vaak van een voorganger, dus moet je zelf zorgen dat die taken anders verdeeld worden. Iemand anders zal dat niet gauw voor je doen.” Een ander voorbeeld: een paar controllers hadden uit zichzelf een stakeholders analyse voor hun takenpakket gemaakt, wat een goed initiatief is, maar ze hadden er met niemand over gesproken. Vermaas: “Wellicht blijkt achteraf, dat je al wist hoe het één en ander in elkaar steekt, maar dan nog is het belangrijk om met de mensen zelf te praten. Al is het maar om zichtbaar te maken, dat jij precies weet wat speelt. Met mensen praten levert vrijwel altijd nieuwe informatie en inzichten op.”

Advies van Paterson gaat nog een stapje verder. Door eens enkele weken de controltaken neer te leggen en mee te draaien in de business, worden gesprekken beter, meent hij. “Dat kan heel goed een onderdeel zijn van je inwerkperiode. Ook dit kan een CFO inregelen. Mensen hebben vooral vaak een zetje nodig en daarna vinden ze het hartstikke leuk. Het werkt bijvoorbeeld goed om eens bij drie verschillende stakeholders in de business langs te gaan om te vragen wat zij nou in een rapportage willen zien.” En als zulke ‘experimenten’ na een tijdje geen verandering opleveren, dan houdt het een keer op, concludeert Vermaas. “Wanneer je het één en ander uitgetoet hebt en het niet blijkt te werken, dan moet je er niet voor schuwen om conclusies te trekken en afscheid van elkaar te nemen. Ondanks dat de effectiviteit is gemeten en niet blijkt te verbeteren, zijn managers toch vaak nog te lief.”

En, zo stelt Paterson met klem, het mag niet vergeten worden, dat het nu eenmaal tijd kost om effectiever te werken. “Je moet er niet mee starten om er binnen een jaar mee klaar te zijn. Het kost al gauw een jaar of drie om van een matige naar een zeer goede effectiviteit te gaan. Maar daar profiteert dus de gehele organisatie van.”

Bovenstaand interview is gepubliceerd door Alex van Groningen op controlling.nl