

De vage grens tussen financial en business control

Het aantal vacatures voor business controllers groeit gestaag. Voor iedereen die het vak van business controller een warm hart toedraagt is dat goed nieuws.

Alhoewel... Het onderscheid tussen financial control en business control is in de meeste organisaties heel diffuus. Het gevolg is dat lang niet het maximale uit beide disciplines wordt gehaald. Tijd dus dat financial en business control hun grenzen eens wat beter bewaken.

Door **Paul Kramer**

In opleidingen ligt de focus in het algemeen op financial control. Studenten leren de basics van het financiële vakgebied (boekhouden, financiële rapportages, budgetteren, etc.) maar de vertaalslag naar business partner komt niet echt uit de verf. Het verzamelen van financiële informatie, filteren en rapporteren blijft belangrijk, maar in de praktijk verschuift de focus steeds meer naar business controllers. Enerzijds komt dat door technologische en organisatorische ontwikkelingen (schaalvergroting, outsourcing, SSC's, automatisering), anderzijds zien we de arbeidsmarkt voor controllers weer in

beweging komen nadat de crisis een tijdlang mensen vast op hun positie heeft gehouden. Het is een goede zaak dat de nadruk steeds meer op business control komt te liggen. Van financials wordt verwacht dat zij meedenken met de strategie en advies geven over business plannen, ramingen etc. Een goede business controller is niet minder dan een profitcenter: hij of zij zuigt als stofzuiger overal stukjes winst op, voorkomt verlies en staat met op maat gesneden managementinformatie op overtuigende wijze de beslissingsnemers terzijde. Maar helaas blijkt het in de praktijk

minder goed uit te pakken. Enerzijds komt dat omdat veel controllers vooral in financial control zijn opgeleid en dat ook hun competenties zich op dat vlak bevinden. Anderzijds kennen veel bedrijven zelf het onderscheid tussen financial en business control nauwelijks, waardoor functies door elkaar lopen en business controllers vooral met financial control bezig zijn.

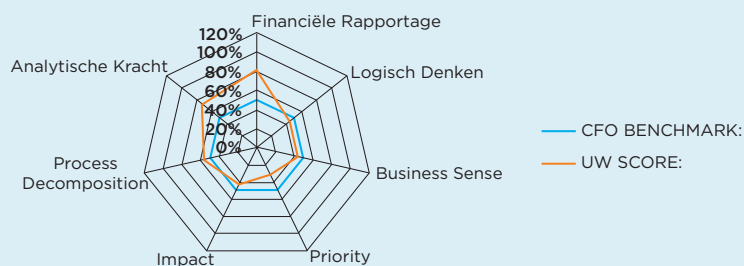
Helder onderscheid

Het is daarom de hoogste tijd om het verschil tussen financial control en business control eens goed helder te maken. Er moet geen muur tussen beide komen te staan – in de praktijk lopen beide terreinen in elkaar over – maar een betere grensbewaking is wel nodig. Een goede financial controller is niet per definitie een goede business controller, en andersom. Financial control richt zich op de weergave van cijfers, wettelijke en fiscale noodzakelijkheden, standaard

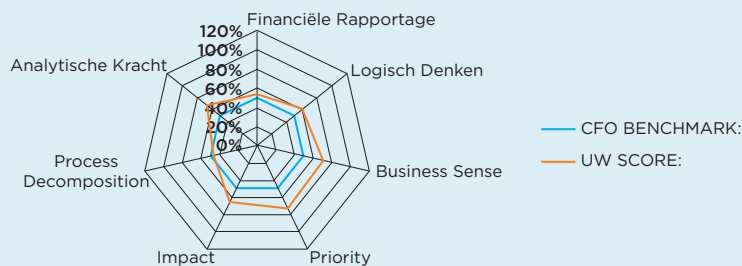
‘In veel organisaties verleent de **business controller** eigenlijk continu hulp aan financial control’

Het verschil in kaart

Of iemand een goede financial dan wel een goede business controller is, blijkt gewoon meetbaar. In onderstaande figuren is het profiel van een financial controller en een business controller in kaart gebracht. Let wel: de ene score is niet beter dan de andere, maar geeft een verschil in competenties aan.



Figuur 1 Meer een Compliance profiel



Figuur 2 Meer een Business Partner profiel

De ene kandidaat (figuur 1) zit echt in de getallen en heeft minder potentie (op inhoud) om in een management team echt de business partner te zijn. De ander (figuur 2) is op papier niet van de eerste te onderscheiden. Nummer 1 past als controller beter bij een bedrijf waar geen zware chief accounting is en waar betrokkenheid in het MT beperkt is tot cijfers. Nummer 2 past beter in een context waar het nodig is dat de controller de rol van business partner vanuit finance invult en er een al een zwaardere hoofd boekhouding is.

de cijfers, heel breed op optimalisatie van resultaten (kwaliteit, winst, cash, customer satisfaction, etc.) middels het volledig doorgronden van de business en de cijfers, het tegengaan van waardevernietiging en het faciliteren van waardecreatie. Het vak kent veel minder standaardwerkzaamheden. Business Control laat cijfers op een andere manier zien. Een goede business controller zal bijvoorbeeld de maandcijfers op basis van activiteitenlevels en ratio's al weten, interpreteren en van actie voorzien voordat deze door financial control worden opgeleverd. Een business controller hoort de cijfers van financial control uit te dagen op basis van zijn/haar eigen waarheden. De business controller brengt transparantie, trekt vastzittende situaties los, brengt risico's en *opportunities* in kaart en zoekt optimalisatie van bijvoorbeeld sales bonus-plannen, of de impact van veranderde wetgeving in zorginstellingen of op scholen. En de juiste business controller heeft niets met rapporteren als doel, maar wel met overtuigen als business partner.

Verkeerde mensen

Veel organisaties die de knip leggen tussen financial control en business control hebben moeite met zowel het functieprofiel als de invulling van de functie zelf. Het gevolg is dat de verkeerde mensen worden aangenomen of dat de goede mensen op de verkeerde plek zitten. In veel organisaties verleent de business controller eigenlijk continu hulp aan financial control 'omdat het daar tijdelijk druk is'. Dit leidt tot frustratie bij de business controller, maar is ook een gemiste kans voor de organisatie. Want een goede business controller op de juiste plek verdient zichzelf in veelvoud terug. Als er bij de meeste organisaties ergens simpel winst te be- ➤

rapportages en interne control-maatregelen om de kwaliteit van de cijfers te

vergroten. Business control is een totaal ander vak en richt zich, veelal vanuit

‘De CEO moet **niet** aan de controller **willen uitleggen** dat de cijfers niet kloppen’

halen is dan is het op dit gebied. En wat te denken van de CEO's die gek worden van het gebrek aan business control bij hun financials en 'het' dan zelf maar doen. Dan krijg je dus de CEO die aan de controller uitlegt dat de cijfers niet kunnen kloppen en natuurlijk in de meeste gevallen gewoon gelijk heeft. Die CEO zit namelijk met een andere houding in de wedstrijd en legt continue de link tussen activiteit en gerapporteerde cijfers, of het nu gaat om omzet, winst of efficiency.

Voorbeeld

Een simpel voorbeeld helpt om het verschil tussen financial en business control te duiden. Stel, een organisatie heeft prima cijfers en een mooie officiële sales forecast voor de rest van het jaar, maar de sales pipeline dekt deze niet. Wie staat er dan op, trekt de financiële forecast voor de rest van het jaar in twijfel en steekt zijn/haar vinger op met betrekking tot de dreigende overbezetting van de technische afdeling? Dat is de business controller. Als je het in competenties en gedrag wil vertalen: de business controller is extravert waar de financial controller introvert is, de financial controller houdt meer vast aan regels en procedures, is sterk gericht op de inhoud terwijl de business controller van nature meer wil meedenken, flexibeler is en ook meer de mens/communicatie centraal stelt. Inderdaad, het lijken wel tegengestelde personen. Een business controller moet effectief kunnen communiceren,

proactief handelen, adviseren, servicegericht zijn en out-of-the-box kunnen denken. Heel goede vaardigheden, maar minder handig als je vooral in een financial control omgeving actief bent. De financial controller dient namelijk vooral nauwkeurig, consciëntieus en gericht op het volgen van regels en strakke planningen te zijn.

Stappenplan

Hoe dit probleem op te lossen? Allereerst moeten organisaties heel duidelijk voor ogen krijgen wat het onderscheid is tussen financial en business control. Vervolgens moeten voor beide functies de juiste functieprofielen worden opgesteld. Dan kan de sollicitatieprocedure beginnen. Gelukkig zijn er tools in omloop waarmee objectief kan worden vastgesteld of een kandidaat de juiste competenties in huis heeft om een goede financial, dan wel een goede business controller te zijn. Dat je als financial of business controller geboren wordt is een mythe. Maar dat beide functies verschillende type mensen vragen is zonder meer een feit. Weet u als controller zelf niet goed in welke functie u het beste tot uw recht komt? Stel uzelf dan de volgende vragen:

1. Loopt u weg voor business verantwoordelijkheden of vindt u dat prachtig? Heeft u interesse in de jaarrekening en de maandelijkse rapportage, of klikt u iedere dag op de sales pipeline?
2. Gaat u nu eens na wat de meest complexe zaken zijn waar u trots op

bent in uw carrière tot nu toe. Waar neigt dat naar? En wat waren de meest vervelende situaties, waar kreeg u rode vlekken in de nek van?

3. In het budgetproces: voert u passief en onder tijdsdruk uit wat anderen zeggen, of bent u zelf in de lead en daagt u sales en operatie uit om het anders/beter te doen?
4. Heeft u het lef om een rapportage deadline bewust te laten schieten omdat er een urgent 'echt' issue elders staat aan te branden? Ook als niemand ziet dat u de persoon bent die dat probleem oplost?
5. Ziet u een vacature die aantrekkelijk lijkt, zoek dan eerst goed uit hoeveel dit echt (dus niet noodzakelijk wat er in de omschrijving staat) betekent in de verhouding financial control en business control.
6. In een sollicitatiegesprek: benoem gewoon de knip tussen financial control en business control en het gevaar op teruggliden naar standaard rapportages. Dit benoemen van uw awareness geeft een enorme voorsprong op andere kandidaten.

Het gedachtengoed business control is voelt nog steeds erg onwennig en afwezig aan bij reguliere opleidingen. We hebben het dan niet over verschillenanalyses, management accounting en budgetteren, maar het pure klappen van de business control zweep. Private opleidingen springen in het gat, maar reguliere opleidingen zullen dit ongetwijfeld ook gaan aanpakken. <<

.....
Paul Kramer is specialist op het vakgebied business control en voert via businesscontroller.nu o.a. testen uit op controllers om te zien waar de competenties op inhoud en als mens zitten.