

EEN BUSINESS CONTROLLER IS GEEN FINANCIAL CONTROLLER EN OMGEKEERD

In de wereld van controllers is enorm veel gaande, met als gevolg het ontstaan van hybride professionals die noch goede Financial Controllers zijn noch goede Business Controllers. Deze hybride professional doet zichzelf tekort en heeft een grotere kans op verzuring.

PAUL KRAMER – BUSINESSCONTROLLER.NU



LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Hoe de skills van financial controllers en business controllers verschillen
- Wat de pijnpunten zijn voor 'hybride' professionals

#Controlling #Skills

De katalysatoren van deze ontwikkeling: steeds bredere opleidingen, het huidige tekort aan Financials op de arbeidsmarkt waardoor iedereen toch gewoon aan de bak is (pijn niet initieel zichtbaar), het minder sexy zijn van de BIG 4 en een wildgroei aan hippe brede detacheerders- overigens naast zeer goede detacheerders die wel focus hebben op de ontwikkeling van hun consultants. Onderliggend wordt de pijn langzaam zichtbaar bij de hybride professionals die niet verder komen in hun baan, omdat ze niet genoeg specialistische krachten hebben of niet de juiste exposure hebben kunnen opdoen.

Financial Control (FC) en Business Control (BC) zijn echt andere vakgebieden. Deze vereisen andere skills, een andere bril waar je door kijkt en andere houding. Kijken dus wie je bent, passie vinden in een niche en specialiseren om op lange termijn gelukkig te kunnen zijn en aan de slag te blijven.

Natuurlijk zijn er nuance verschillen bij de verschillende rollen waar ook Financial Controllers en Business Controllers toe behoren. Denkt u aan de grootte van

een organisatie, de branche en het onderscheid op de as "overheid tot private equity". Maar als we abstraheren van de variantie hierin, dan kunnen we een prachtige rode draad ontdekken. Maar voorafgaand hieraan 12 observaties die naar voren kwamen bij het jarenlang zien en optimaliseren van Finance teams.

TOP 12 OBSERVATIES:

1. Veel nieuwe CFO's gebruiken de eerste 100 dagen van hun termijn juist niet om de krachten in hun team of teams te ontdekken. Terwijl een excellerend team echt begint met de juiste persoon op de juiste plek. Bij veel bedrijven worden de Business Controllers steeds weer Financial Control in getrokken (en vinden dat vaak prettig) en maken daardoor niet de impact die ze zouden moeten maken. En ze houden niet functionerende Financial Controllers in het zadel.
2. Binnen de groep "controllers" is er weinig reflectie over eigen kunnen. Men kijkt weinig in de spiegel, is redelijk eigenwijs en werkt over het algemeen hard. Meer uit de carrière halen door echte momenten van reflectie (lees: hier ook voor open staan en de tijd ervoor nemen) is een zeldzaam iets. Veel Financials beleven echte reflectiemomenten (waarbij niet alleen de menskant wordt gezien maar juist ook de eigen vakinhoudelijke kracht en het ontwikkelpotentieel van de professional in kaart wordt gebracht) als verfrissend. Ze

staan er dan opeens wel open voor. Een veelgehoorde kreet: "Eindelijk iemand die naar me kijkt als professional, naar wat ik kan in mijn vakgebied en mijn situatie gewoon plat slaat naar conclusies die ik nog nooit zo mooi geobjectiveerd zag".

3. Er zijn steeds meer hybride mensen die niet (willen, kunnen) excelleren op een der beide vlakken en derhalve in het midden blijven hangen zonder impact te maken of voor zichzelf groei te realiseren. We zien hier verzuring ontstaan rond de leeftijd van 35 jaar. Als de arbeidsmarkt in de toekomst weer draait dan vallen hier de eerste klappen.
4. Veel stoeltjes met een Business Control label worden gevuld door een Financial Controller en vaak is dat per abuis nog prima ook, omdat de taak die mensen krijgen vakinhoudelijk eigenlijk Financial Control is met een hybride randje. Dit houdt een hoop misverstanden van mensen over hun eigen kunnen in de lucht.
5. De best functionerende Finance teams excelleren o.a. door een sterk "Leadership" bij de CFO (vooral: business betrokkenheid, durven prioriteren, durven veranderen, mensen op de juiste plek in hun kracht zetten, diversiteit in het team met specialisten die weer andere vakinhoudelijke krachten hebben dan de CFO zelf) in combinatie met sterke professionals aan zowel de FC als de BC kant. Een overdosis (interim) hybride controllers zien we vaak bij out-of-control

geraakte en intern gerichte organisaties.

6. In Nederland is t.o.v. andere landen een aardige splitsing tussen FC en BC in functies. Het identificeren van wie waar nu het best past is veel minder ontwikkeld. In België lijkt men iets minder ver met het onderscheid.
7. Veel jonge mensen in Nederland hebben (na hun studie) minder feitelijke kennis en tools in hun bagage dan je zou verwachten, maar zijn wel open naar de wereld en creatief. Een eerste goede baan met mooie exposure en een leermeester zijn dan echt hard nodig om het gat te overbruggen. In België lijkt het niveau van onderwijs wat ouderwets (hier juist positief bedoeld, zeker niet slechter) en komen mensen met meer praktische en harde bagage en kennis op de markt.
8. Kent u nog een bedrijf zonder interim professionals? Waarom worden deze mensen overal ingehuurd en wordt er zo weinig gewerkt aan het neerzetten van passende teams met jonge goedkope talenten die gaten kunnen opvullen en kunnen doorgroeien? De krapte op de arbeidsmarkt is een heel slecht excuus, het ontbreken van de juiste focus en daadkracht om zo'n team samen te stellen is vaker het dilemma.
9. Er zijn erg veel (zelfstandige) interim professionals die goed verdienen maar zichzelf niet altijd op lange termijn ten dienste zijn. Vaak met repetitief werk, gebrek aan exposure, gebrek aan specialisme en groei, gebrek aan een spiegel en leermeesters. Velen zijn hybride Financials geworden en pakken alles wat langskomt op en doen dat best wel goed zolang er een tekort is aan mensen.
10. Veel opleidingsbudgetten worden ingezet om mensen te "pappen en nat te houden". Vaak ook de zoveelste vakinhoudelijke cursus over hetzelfde (voor PE punten etc.) i.p.v. iets wat

echt impact heeft op het beter functioneren van de professional.

11. Veel controllers laten zich gek maken door het idee dat ze mee moeten met opleidingen in ICT oplossingen, maar hebben niet het profiel of de kracht om die oplossingen met impact toe te passen op de werkvloer. Ze lopen er soms zelfs van weg. Erg dual.
12. Alle nieuwe technologische wondermiddelen ten spijt, bij het overgrote deel van de organisaties en ondernemingen is het ouderwets sluiten van de boeken en nette goede stuur info opleveren nog steeds bloed zweet en tranen. Houtje touwtje, overwerken, geen tijd overhouden voor creatieve of nieuwe dingen. En veel leidinggevers die zich ook laten gek maken door de waan van de dag en zo geen prioriteiten stellen waardoor de uitvoerende controller blijft rondtollen.

Als we als buitenstaander de bovenstaande trends zien, dan verwacht je dat groepen mensen dat zelf ook zien en voelen en er wat aan doen. Dat valt tegen. Het verhaal van de kikker in de pan koud water waaronder vuur wordt aangezet gaat op (voor de kenners: de kikker blijft zitten). Relatief weinig reflectie, veel mensen zitten op een stoel en zijn daar terechtgekomen, werken in de waan van de dag, vaak met bloed zweet en tranen in lange dagen- en denken vaak ten onrechte dat ze zich breed moeten ontwikkelen (FC en BC). Veel scholing aan de vakinhoudelijke kant (kopstudies, cursussen, herhaling van generieke zinnen) i.p.v. aan de menskant. Veel salaris gericht hoppen ook. Teveel gericht op functie (titel, salaris) ook, i.p.v. mogelijke groei en exposure. En heel bijzonder: veel interesse voor Robotics, Big Data, etc. Maar als het te dicht bijkomt op de werkvloer, dan lopen velen er weer van weg omdat ze het zogenaamd te druk hebben met het dagelijkse werk. Recente studies over de High Performance Finance

Functie beamen dit ten volle: een goede bezetting en het durven zetten van prioriteiten door de CFO kunnen resulteren in iets meer vrijheid bij de Finance professional om met liefde voor het vak nieuwe technologieën te omarmen. Als iedereen overwerkt is, dan komen we geen stap verder.

We zien ook steeds meer hybride controllers in hun irritatie zone komen, vlees noch vis, vaak op een niet passend stoeltje. En die mensen doen zichzelf daarmee tekort. Na hun 35e treedt verzuring op en na hun 50e doen ze alles "om maar aan de slag te blijven". Weg zijn de passie en de dromen en weg professionele interesse en trots. Kan ik ergens onder de pannen blijven en wat verdient het?

Veel mensen op een Business Control zitje zijn eigenlijk Financial Controller en hebben echt geen idee wat het betekent om een Business Controller te zijn. Veel mensen op een Financial Control zitje durven daar niet van te genieten omdat ze onder algemene druk denken ook Business Controller te moeten zijn. Financial Control is een prachtig uniek vak dat ten onrechte al een tijdje niet sexy is en in ieder geval qua studie harder dan bredere studies als bedrijfs-economie en bedrijfskunde. Big 4 Audit Firms hebben moeite met kwalitatief goede instroom, de concurrentie van detacheerders die afstudeerders in dienst nemen is enorm.

Veel mensen op een Business Control zitje zijn eigenlijk Financial Controller en hebben echt geen idee wat het betekent om een Business Controller te zijn.

In een studie naar vele duizenden Financials wereldwijd, zien we een enorme spreiding in zowel absolute als relatieve krachten. De meest recente

Veel mensen op een Financial Control zitten durven daar niet van te genieten omdat ze onder algemene druk denken ook Business Controller te moeten zijn.

metingen op werkzame professionals via een methodiek van Businesscontroller.nu tekenen dat er een grote spreiding is in denkkraft en intuïtie. Een zelfde soort spreiding is ook zichtbaar op een soortgelijke test op (bijna) afstuderende studenten in vakgebieden als accountancy, bedrijfskunde en bedrijfs-economie. Deze verder anonieme resultaten werden onder andere gebruikt om studenten een moment van reflectie te bieden over waar ze na hun studie denken te gaan werken en het beste te passen.

Maar, naast de conclusies over diversiteit in rollen en krachten, zijn Kramer en zijn teamleden ook veel overeenkom-

sten tegen gekomen die kenmerkend waren voor succesvolle professionals in een bepaalde rol. Vele (ontwikkel) assessments die ze mochten meemaken hadden, naast vakinhoudelijke toetsing van kracht en potentieel, ook vele en verschillende testen aan de mens kant en lange diepe-interviews. Naast generieke zaken als een gunfactor, algemene intelligentie en open staan voor de wereld komen de volgende factoren dan naar boven als succesfactoren om in de juiste stoel tot je recht en in je kracht te komen. Ze mengen hier bewust kracht en mens, bagage en handeling. De professional in kwestie gaat zich zelf herkennen of niet. ◀

OPVALLENDE ASPECTEN VAN DE BUSINESS CONTROLLER, DE FINANCIAL CONTROLLER EN DE "HYBRIDE" CONTROLLER

BUSINESS CONTROLLER:

- Cijfers al bij haar/hem bekend (via activiteiten ratio's etc.) voordat boekhouders er mee komen en daagt FC uit.
- De business komt naar ze toe, niet andersom.
- Acteren als CEO, opportunity denken i.p.v. output denken.
- Is boekhoudkundig sterk en doorgrondt de cijfers en het proces snel.
- Doel is impact van cijfers en niet de rapportage zelf.
- Snapt ook dat cijfers in de P/L veel vervuiling in zich hebben – bezig met runrate, onetimers, forecast en opportunity's.
- Snapt (en accepteert vaak met lede ogen) dat niet efficiënte Finance afdelingen meer tijd kwijt zijn met zinloze budget details dan met echte rolling forecasts en het snappen van de bewegingen hierin.
- Omarmen van technologie als deze op het pad komt (niet blind cursussen volgen) om daar impact mee te maken.
- Niet teveel vragen en bevestiging zoeken, gewoon intuïtie volgen en doen. Impact maak je met actie, niet met onzekere vraagstellingen over open deuren.

FINANCIAL CONTROLLER:

- Kan echt zelfstandig rapportages maken, formele stukken maken en aangiftes doen.
- Boekhoudkundig sterk, denkt in jaarnaalposten en juistheid van cijfers.
- Snapt ook dat in het Netto Werk Kapitaal veel ruis zit en zoekt tijd dit uit te zoeken (helaas is die tijd er vaak niet).
- Maakt memoriaalboekingen en snapt/weet hoe uit systemen en processen data gestructureerd in het grootboek komt. Grijpt dus ook in als hier zaken misgaan met batches, tussenrekeningen of foutieve werkelijkheden.

- Snapt politieke druk op resultaten en is hierin zowel onafhankelijk als iets flexibel.
- Omarmen van technologie als deze op het pad komt (niet blind cursussen volgen) om daar impact mee te maken.
- Blij met systeemveranderingen en procesverbeteringen die tot snellere en betere rapportages leiden.
- Snapt wanneer een voorziening nodig is of wanneer je een "cushion" moet inbouwen of vrijlaten (bijv. door tijdelijke onduidelijkheden of gekkigheden in de cijfers).

HYBRIDE CONTROLLER:

- Vaak soort hardwerkend doorgeefluik met deliverables in de vorm van data en rapporten, zonder betrokken te zijn (als architect) bij het bouwen van deze rapportages of het inventariseren wie deze nodig heeft en wat dan exact de vraag is.
- Werkt veel met downloads en spreadsheets richting rapportages, maar maakt daar zelf geen impact mee richting de interne klant.
- Vergelijking actual met budget zonder zelf aan tafel te zitten als volwaardig business partner, of zit aan tafel en maakt geen impact.
- Maken en sturen van standaard rapportages waar weinig emotie of impact uit voortkomt.
- Maken van budgetten (vaak in opdracht met opgelegde uitkomsten) in oeverloos detail zonder de organisatie uit te dagen.
- Maken van forecasts door data van derden op te tellen i.p.v. zelf initiatief of uitdaging richting de business.
- Zodra het spannend wordt aan de creatie kant of met de mogelijke impact, dan neemt iemand anders het van u over.
- Uitzoeken en classificeren van zaken die niet in brand staan en ook weinig interesse van de business partners mee brengt.