

# VU Research Portal

## De Effectiviteit van Business Control - 2020

Claes, PCM

2020

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Claes, PCM. (2020). *De Effectiviteit van Business Control - 2020*. FinTouch.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

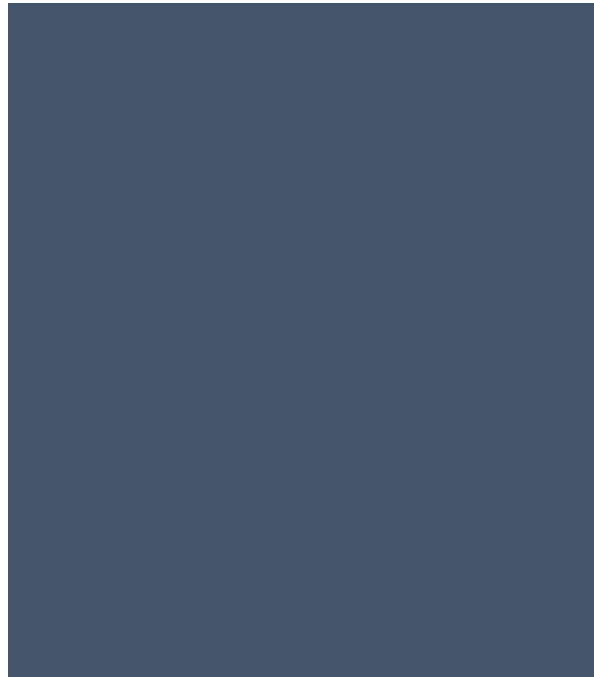
- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)



# Onderzoeks- rapport

Effectiviteit van Business  
Control 2020

*FinTouch  
December 2020*



## Inhoudsopgave

<b>1. Het Onderzoek</b> .....	<b>4</b>
1.1 Inleiding.....	4
1.2 Doelstelling.....	4
1.3 Leeswijzer.....	5
<b>2 Algemene inzichten over Business Control</b> .....	<b>6</b>
2.1 <i>Het beeld van Business Control</i> .....	6
2.1.1 Bezetting en aantal dienstjaren.....	6
2.1.2 Inhoudelijke kennis.....	7
2.1.3 Opleidingen.....	8
2.1.4 De rol van leidinggevenden .....	9
2.1.5 Verwachtingen vanuit directie en lijnmanagement .....	9
2.1.6 Motivatie van Control.....	10
2.1.7 Impact van externe ontwikkelingen op Control .....	11
2.2 <i>Beoordeling van de BC-functie</i> .....	12
2.2.1 Rapportcijfer .....	12
2.2.2 Effectiviteit van de BC-functie .....	13
2.2.3 Top 10 hoogste scores .....	14
2.2.4 Top 10 laagste scores .....	15
<b>3 Control versus Business</b> .....	<b>17</b>
3.1 <i>Grootste verschillen</i> .....	17
3.2.1 Planning & Control processen .....	18
3.2.2 Inhoudelijke kennis.....	19
3.2.3 Competenties .....	20
3.3 <i>Conclusie</i> .....	21
<b>4. Effectiviteit van Business Control</b> .....	<b>22</b>
4.1. <i>Beoordeling in effectiviteit</i> .....	22
4.2. <i>Onderscheidende kenmerken</i> .....	22
4.2.1. Effectief op tactisch en strategisch niveau.....	24
4.2.2. Waardevolle advisering.....	24
4.2.3. Betere IT-ondersteuning .....	25
4.2.4. Goede inhoudelijke kennis.....	25
4.2.5. Betere competenties.....	26
4.2.6. Organisatorische verankering van kennis- & competentie-ontwikkeling.....	27
4.2.7. De rol van de Manager Control .....	29
4.3. <i>Conclusie</i> .....	30
<b>5. Synthese: verbeterpotentieel en reflectie</b> .....	<b>31</b>
5.1 <i>Waar staat Business Control?</i> .....	31
5.1.1 Het algemene beeld van Business Control .....	31
5.1.2 Het beeld vanuit de Business .....	31
5.1.3 De effectieve Business Controller.....	31
5.2 <i>Hoe kan Control verbeteren?</i> .....	32
5.2.1 IT-ondersteuning verbeteren .....	32
5.2.2 Vergroten van inhoudelijk kennis.....	33
5.2.3 Meer strategisch meedenken.....	34
5.2.4 Ontwikkeling van kennis & kunde borgen.....	34
5.3 <i>Het beeld over de jaren heen</i> .....	35

5.4	<i>Reflectie: waarom blijken knelpunten zo hardnekkig?</i> .....	37
5.4.1	Control weet zichzelf slecht te verkopen .....	38
5.4.2	Manager Control heeft competentieontwikkeling niet hoog genoeg op de agenda.....	38
5.4.3	Niet alle business controllers willen business partner zijn.....	39
5.4.4	Hoe nu verder? .....	40
<b>Bijlage 1</b>	<b>Onderzoeksopzet</b> .....	<b>41</b>
A.	<i>Definities en Uitgangspunten</i> .....	41
B.	<i>Opzet vragenlijst</i> .....	42
C.	<i>Categorisering van respondenten</i> .....	44
<b>Bijlage 2</b>	<b>Score lijsten</b> .....	<b>45</b>
	<i>Algemeen beeld van alle respondenten</i> .....	45
	<i>Control vs Business</i> .....	46
	<i>Effectief vs niet-effectief: alle respondenten</i> .....	47
	<i>Effectief vs niet-effectief: alleen business controllers</i> .....	48
<b>Bijlage 3</b>	<b>Lijst met tabellen, quotes en afbeeldingen</b> .....	<b>49</b>
	<i>Lijst met tabellen</i> .....	49
	<i>Lijst met quotes</i> .....	49
	<i>Lijst met afbeeldingen</i> .....	49
<b>Colofon</b>	.....	<b>51</b>
	<i>Onderzoeksrapport – De effectiviteit van Business Control 2020</i> .....	51
	<i>Redactie</i> .....	51
	<i>Uitgever</i> .....	51
	<i>Overige informatie</i> .....	51

## 1. Het Onderzoek

### 1.1 Inleiding

De ontwikkeling van de rol van de business controller staat al jarenlang in het teken van Scorekeeper naar Business Partner, met als centrale vraag hoe Business Control (BC-functie) meer toegevoegde waarde kan leveren.

Om bij te dragen aan deze discussie hebben wij voor het eerst in 2014 in samenwerking met de VU Amsterdam ons onderzoek naar de effectiviteit naar Business Control opgezet en hierover in 2015 een whitepaper gepubliceerd. De onderzoeksresultaten zijn daaropvolgend door diverse platforms overgenomen, waaronder CM:, Executive Finance en Controlling.nl. In vervolg hierop hebben wij het onderzoek tweejaarlijks opnieuw uitgevoerd: in 2020 dus alweer voor de vierde maal. Met een verbeterde vragenlijst, nieuwe aandachtsgebieden en meer respondenten zijn wij op zoek gegaan naar nieuwe inzichten over en randvoorwaarden voor de effectiviteit van Business Control.

Voor dit onderzoek hebben wij meer dan 700 CFO's, Business Managers en Controllers gevraagd hun mening te geven. De antwoorden van de respondenten en de analyses vindt u terug in dit onderzoeksrapport.

### 1.2 Doelstelling

De effectiviteit van Business Control (BC-functie) wordt bepaald door een samenspel van verschillende factoren. Zo kan de effectiviteit worden bepaald door de snelheid en betrouwbaarheid waarmee business controllers beschikbare data kunnen omzetten in noodzakelijke stuurinformatie, maar zeker ook door de competentie om adviezen te formuleren en over te brengen om daarmee besluitvorming te ondersteunen.

De potentiële verbeterpunten die in allerhande onderzoeken over deze effectiviteit worden gevonden, zijn niet nieuw, sterker nog, ze beheersen al geruime tijd zowel de verbeteragenda's van controllers als de vakliteratuur daaromtrent: controllers moeten dichter bij de business zitten, hun partnerrol pakken, zij moeten meedenken op strategisch niveau en het businessmodel bewaken, een controller moet signaleren en de business kunnen aanspreken.

Maar alle heersende ideeën over het ideale plaatje van de Business Partner ten spijt, is de conclusie even vaak dat de BC-functie nog een weg daartoe heeft af te leggen. Controllers in onze onderzoeken hebben zichzelf nog nooit hoger dan een 6,8 als rapportcijfer gegeven. Daarin schuilt dus verbeterpotentieel, zeker als men in ogenschouw neemt dat de interne klant van Control – lijnmanagement – stevast een lager rapportcijfer geeft. Hoe komt het toch dat er over de hele linie geen duidelijke stappen richting de stip aan de horizon worden gezet, terwijl die stip toch zo duidelijk beschreven is?

Met ons onderzoek willen wij vaststellen wat noodzakelijke randvoorwaarden zijn voor een effectieve Business Control-functie. Wij onderzoeken daarom niet alleen wat

onderscheidende kenmerken zijn van effectiviteit, maar willen ook vaststellen wat er voor nodig is om die kenmerken te versterken of te borgen.

Wij verwachten dat organisaties onze onderzoeksresultaten kunnen gebruiken om zelf te bepalen waar hun BC-functie staat en welke stappen kunnen of moeten worden gezet om de kenmerken van effectiviteit in eigen praktijk te ontwikkelen.

### 1.3 Leeswijzer

Dit rapport gaat in hoofdstuk 2 allereerst in op de resultaten op grond van de antwoorden van de totale populatie respondenten. Met de rapportcijfers van alle respondenten als startpunt wordt nader geduid op welke aspecten de BC-functie hoog scoort en waar zij aan de andere kant juist last van heeft dan wel steken laat vallen.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de afwijkende beelden die bestaan tussen Control en de Business. Bij een groot aantal stellingen geeft Control namelijk een veel hogere beoordeling dan de Business. Overschat Control zichzelf of is Business te kritisch? En op welke vlakken valt dit dan het meest op?

Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 allereerst bekeken hoe alle respondenten hun BC-functie beoordeelden in termen van effectiviteit. Daarbij maken we inzichtelijk hoe een effectieve business controller zichzelf kenmerkend onderscheidt van zijn niet-effectieve collega, door in te zoomen op de grootste verschillen tussen deze twee groepen: wat doet een effectieve business controller nu daadwerkelijk *anders* dan een niet-effectieve controller?

Tot slot vatten wij in hoofdstuk 5 kort samen wat op hoofdlijnen de bevindingen zijn als opmaat naar verbetervoorstellen. Daarbij maken we op basis van onze eerdere onderzoeksresultaten inzichtelijk welke ontwikkeling wij sinds 2014 zien op deze punten. Concluderend geven wij onze eigen visie op het beeld dat vanuit de onderzoeksresultaten wordt neergezet.

In de bijlage is onze onderzoeksopzet terug te vinden in termen van definities, uitgangspunten, score-methode, etc. Daarnaast vind de lezer er ook de totale scorelijsten terug die aan de basis staan van de hoofdstukken 2, 3 en 4.

## 2 Algemene inzichten over Business Control

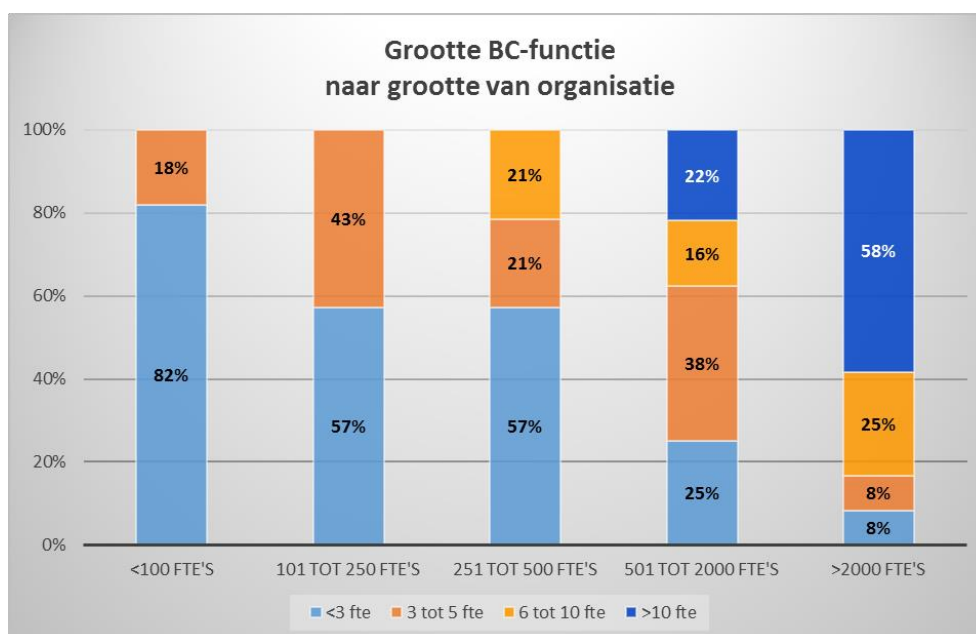
In dit hoofdstuk gaan we in op de resultaten op grond van de antwoorden van de totale populatie respondenten. We starten met het presenteren van het algemene beeld van Business Control, zoals dat uit het onderzoek naar voren komt. Daarna gaan we in op de algehele effectiviteit van Business Control met specifiek aandacht voor het gemiddelde rapportcijfer, de Top 10 hoogste en de Top 10 laagste gemiddelde scores uit de beantwoording van de vragenlijst. Daarbij maken we op onderdelen een vergelijking met uitkomsten van onze eerdere onderzoeken om de ontwikkeling over de voorbije jaren inzichtelijk te maken.

### 2.1 Het beeld van Business Control

Deze paragraaf laat op geconsolideerd niveau enkele recht-toe-recht-aan antwoorden zien op vragen uit ons onderzoek. Daarbij wordt allereerst een algemeen beeld geschetst van Business Control, onder andere in termen van bezetting, dienstjaren en kennisniveau. Vervolgens zoomen wij in op de verwachtingen die de interne klant heeft van de BC-functie en staan wij tevens stil bij de impact van externe ontwikkelingen op de BC-functie.

#### 2.1.1 Bezetting en aantal dienstjaren

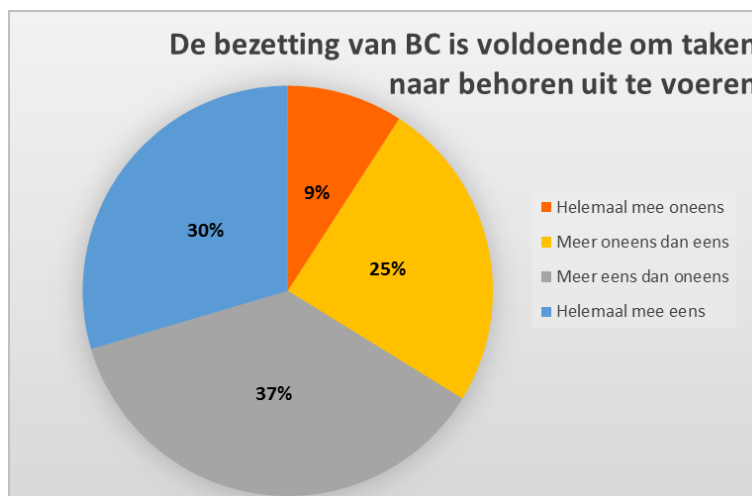
Om een beeld te krijgen van hoe de BC-functie er op dit moment bij de verschillende organisaties uit ziet, hebben we onze respondenten om te beginnen stellingen over omvang en bezetting voorgelegd.



Afbeelding 1 – Omvang van de BC-functie naar grootte van de organisatie

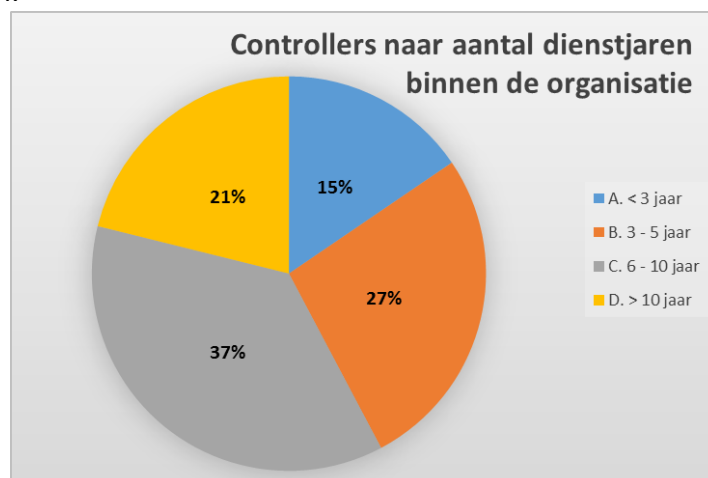
Als we bekijken hoe de omvang van de BC-functie is opgebouwd bij organisaties van verschillende groottes, dan zien we een beeld ontstaan waarin kleinere organisaties beschikken over kleinere BC-functies. Zo heeft 82% van de organisaties die kleiner is dan 100 fte's een BC-functie die bestaat uit minder dan 3 fte. Dat beeld zien we veranderen naarmate organisaties groter worden: bij de organisaties die groter zijn dan 2.000 fte's blijkt dit

percentage nog maar 8% te zijn. De onderzoeksresultaten lijkt dus een – logisch – verband weer te geven tussen de grootte van de organisatie en de grootte van de BC-functie daarin.



Afbeelding 2 – Is de bezetting van Business Control voldoende?

Als we echter nader bekijken of respondenten ook inderdaad vinden dat de bezetting van BC voldoende is om taken naar behoren uit te voeren dan zien we geen onverdeelde positieve reactie. Meer dan een derde van alle respondenten geeft namelijk aan dat de bezetting in meer of mindere mate onvoldoende is. In onze resultaten zien we dat negatieve beeld overigens met een percentage van 47% het sterkst terug bij organisaties waar minder dan 100 fte's werkzaam zijn.



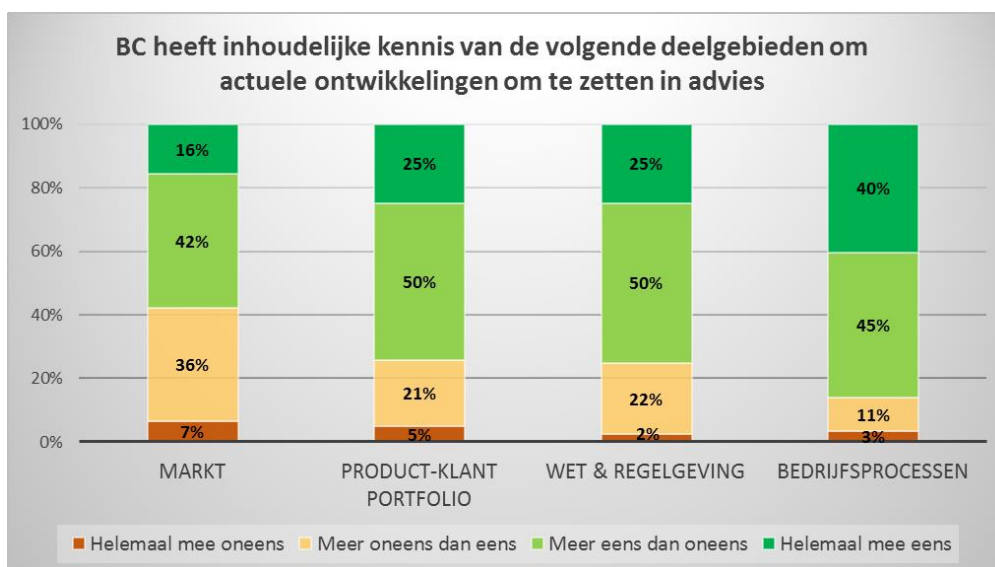
Afbeelding 3 – Gemiddeld aantal dienstjaren van controllers

Ook hebben we de respondenten gevraagd hoe lang controllers gemiddeld werkzaam zijn binnen hun organisatie. Uit de antwoorden blijkt dat het merendeel van de controllers (58%) langer dan 5 jaar in dienst is, waarbij iets meer dan 1 op de 5 langer dan 10 jaar.

### 2.1.2 Inhoudelijke kennis

Op het gebied van de inhoudelijke kennis van een business controller hebben we onze respondenten gevraagd aan te geven in welke mate hun BC-functie beschikt over kennis over markt, product-klantportfolio, bedrijfsprocessen en wet- & regelgeving om actuele ontwikkelingen om te kunnen zetten in advies.



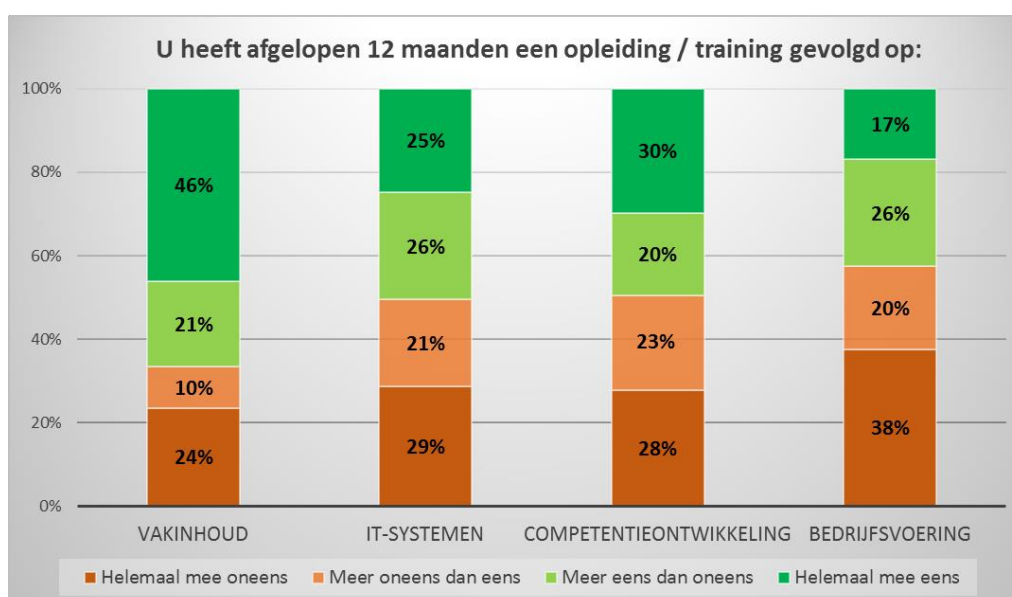


Afbeelding 4 – Inhoudelijke kennis van Business Control

Uit de antwoorden van de respondenten kunnen we opmaken dat het met de benodigde kennis van de business controller in algemene zin wel goed zit. Op alle vier de onderdelen is fors meer dan de helft van alle respondenten het in meer of mindere mate eens met de stelling. Op inhoudelijke kennis van de bedrijfsprocessen is dit percentage het hoogst, namelijk 85%. Daar staat tegenover dat dit bij de stelling over marktkennis met een percentage van 58% aanzienlijk lager is.

### 2.1.3 Opleidingen

In het verlengde van inhoudelijk kennis vroegen wij specifiek aan de business controllers en hun managers in hoeverre zij de afgelopen 12 maanden een opleiding of training hebben gevolgd op vakinhoud, IT-systemen en bedrijfsvoering. Hetzelfde vroegen wij voor wat betreft competentie-ontwikkeling.



Afbeelding 5 – Door controllers gevolgde trainingen in afgelopen 12 maanden

Wat daarin allereerst opvalt, is dat een fors deel van de controllers de afgelopen 12 maanden inderdaad een opleiding of training heeft gevolgd: twee derde van alle controllers geeft - in

meer of mindere mate – aan in ieder geval een vakinhoudelijke training te hebben gevolgd. Daarmee komen we meteen op het tweede opvallende punt: controllers volgen het vaakst een vakinhoudelijke opleiding. Een training voor competentieontwikkeling bijvoorbeeld wordt sterk minder gevolgd, al is in onze visie een score van 50% op dit vlak niet bijzonder laag te noemen.

#### 2.1.4 De rol van leidinggevenden

In het verlengde van het volgen van opleidingen vroegen wij specifiek aan business controllers in hoeverre zij door hun managers worden gestimuleerd om opleidingen te volgen. Datzelfde vroegen wij hen over coaching die zij al dan niet ontvangen.



Afbeelding 6 – De rol van leidinggevenden in coaching en opleidingen

De uitkomsten laten zien dat met 67% een fors deel van alle controllers in meer of mindere mate door hun leidinggevende gestimuleerd worden om opleidingen te volgen. Dat beeld zien we niet als het gaat om coaching op persoonlijke ontwikkeling: meer dan de helft van alle controllers vindt in meer of mindere mate dat hun leidinggevende daarin tekort schiet.

#### 2.1.5 Verwachtingen vanuit directie en lijnmanagement

Wij vroegen respondenten aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met de stellingen dat de directie en het lijnmanagement inderdaad van de Business Control-functie verwachten de rol van business partner op zich te nemen.

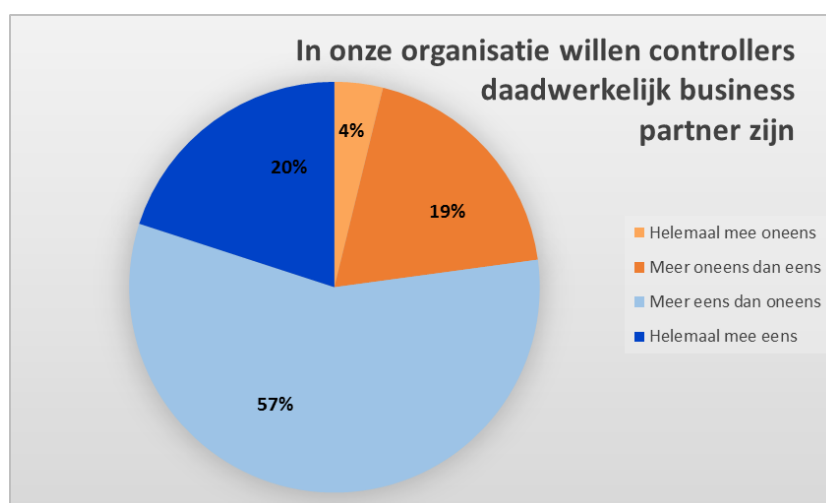


Afbeelding 7 – Verwachting van directie en lijnmanagement

De uitkomsten laten zien dat 78% van alle respondenten de mening is toegedaan dat hun directie inderdaad in meer of mindere mate van de BC-functie verwacht dat zij de rol van business partner vervult. Datzelfde beeld ontstaat als het gaat om de verwachting vanuit de lijn: 76% van alle respondenten denkt dat hun lijnmanagers die rol van hun BC verwacht. In vergelijking met het percentage van 68% uit ons onderzoek van twee jaar geleden is dit een duidelijk hogere score. Omgekeerd geldt evenwel nog altijd dat er klaarblijkelijk een kleine kwart van de respondenten is die aangeeft dat hun directie en/of lijnmanagement die rol van Business Partner niet verwacht van de BC-functie.

#### 2.1.6 Motivatie van Control

In het verlengde van bovenstaande vroegen wij respondenten aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met de stellingen dat controllers überhaupt wel de rol van business partner willen vervullen.

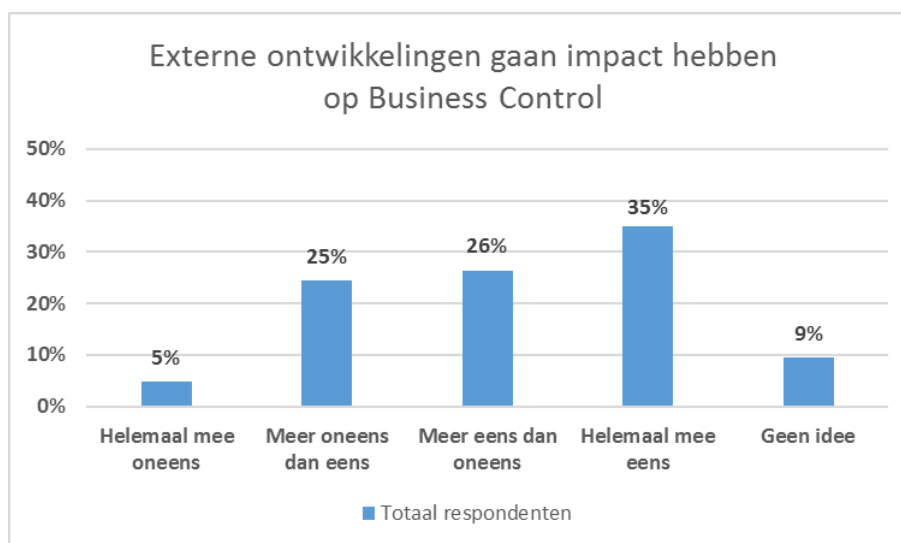


Afbeelding 8 – Intrinsieke motivatie van controllers

Bijna een kwart van alle respondenten schetsen samen het beeld van Control dat geen overtuigende motivatie heeft om business partner te willen zijn. Dat geeft uiteraard te denken over de mate waarin ambities vanuit de BC-functie überhaupt waar te maken zijn. Daar staat tegenover dat 20% van de respondenten wel degelijk de mening is toegedaan dat controllers die business partner willen zijn, echter is dit percentage aanzienlijk lager dan in ons onderzoek van twee jaar geleden toen dat percentage nog 33% was.

### 2.1.7 Impact van externe ontwikkelingen op Control

Gevraagd naar hun mening over de impact van externe ontwikkelingen, zoals Blockchain, Robotics en FinTech, op Business Control ontstaat onderstaand beeld.



Afbeelding 9 – Inschatting van de impact van externe ontwikkelingen op Control

Van alle respondenten geeft 9% aan geen idee te hebben van een (mogelijke) impact. En waar 30% geen of minder impact verwacht, geeft daarentegen 61% van alle respondenten aan in meer of mindere mate impact te verwachten op Business Control. Dat is belangrijk minder dan twee jaar geleden toen nog driekwart van de respondenten aangaf impact te verwachten. Gevraagd naar de aard van de impact geeft onderstaande woordwolk een goede indruk.



Afbeelding 10 – De impact van externe ontwikkelingen op Control

De impact die respondenten op de Business Control-functie verwachten, komt vooral naar voren bij automatiseren van handmatige en repeterende handelingen. Daarbij worden als voorbeelden vaak genoemd het proces van dataverzameling en controlewerkzaamheden daarin, waarbij niet alleen grotere beschikbaarheid van waardevolle data als positief effect wordt genoemd, maar ook een toename van betrouwbaarheid en efficiency in de verwerking van die data.

Het uiteindelijke effect van genoemde automatisering – robotisering – is dat er in de werkzaamheden een verschuiving plaatsvindt van Financial Control naar Business Control. Respondenten verwachten dat de BC-functie zich daarmee meer kan gaan toeleggen op het invullen van haar rol als business partner.

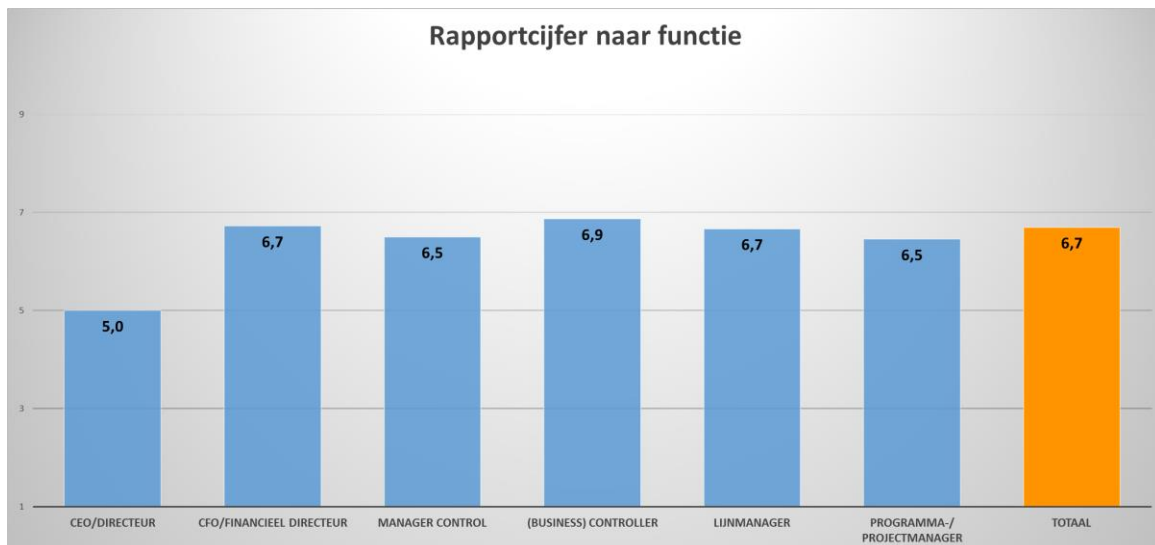
## 2.2 Beoordeling van de BC-functie

In deze paragraaf laten wij de beoordeling van de BC-functie zien zoals die door alle respondenten gegeven is. Daarbij gaan wij allereerst in op de rapportcijfers die aan de BC-functie worden toegekend om vervolgens effectiviteit op verschillende niveaus nader te duiden. Verder brengen we enkele opvallende resultaten voor het voetlicht, waarbij ook de Top 10 hoogste scores en Top 10 laagste scores zullen worden geded. In de latere hoofdstukken gaan we dieper in op de uitkomsten ter verfijning van ons beeld bij de effectieve BC-functie.

### 2.2.1 Rapportcijfer

#### Per functie

Alle respondenten samen geven hun BC-functie als rapportcijfer gemiddeld een 6,7. Daarmee wordt in vergelijking met onze eerdere onderzoeksresultaten een consistent beeld geschetst met respectievelijk een 6,8 in 2014 en een 6,6 in 2018. Weliswaar een voldoende, maar daarmee lijkt er tevens genoeg ruimte voor verbetering, echter moeten wij op basis van die rapportcijfers concluderen dat die verbetering de afgelopen jaren (nog) niet overtuigend gerealiseerd is.



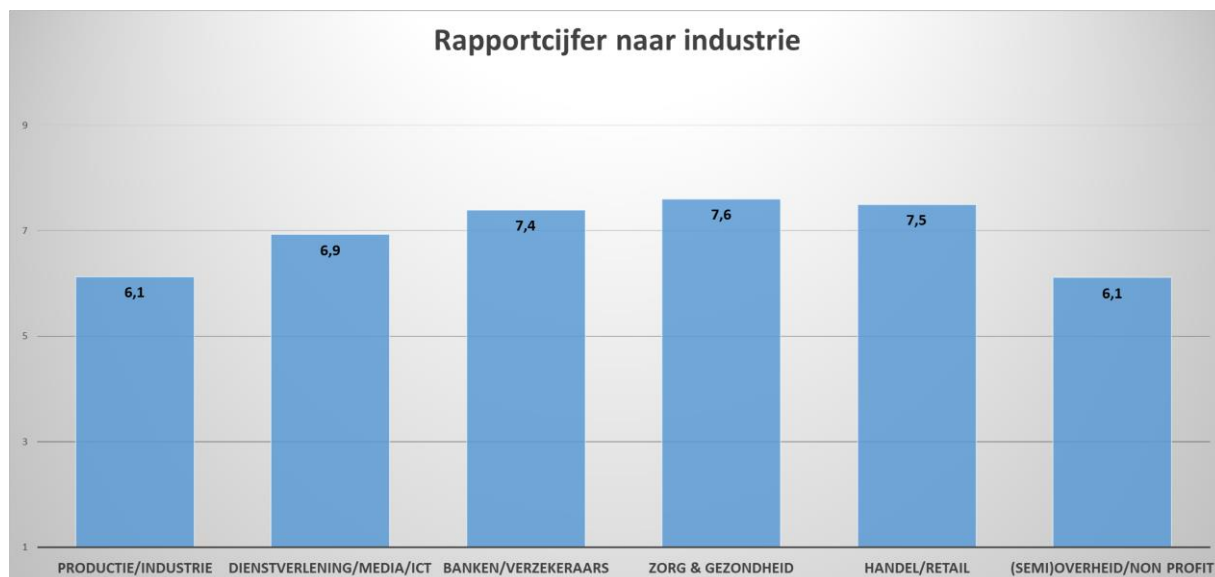
Afbeelding 11 - Rapportcijfer van BC naar functie

Wat opvalt bij de uitsplitsing van rapportcijfers naar functies is enerzijds de onvoldoende die CEO's aan hun BC-functie geven en anderzijds het gelijkmatig beeld dat de overige functies laten zien. Daarbij is evenwel te constateren dat business controllers zichzelf het hoogste rapportcijfer geven.

#### Per industrie

Uitgesplitst naar industrie zien we ook verschillen in scores terug. De banken- en retailsector behalen in onze onderzoeken al jaren een bovengemiddeld rapportcijfer. Wat dat betreft, is de zorgsector een duidelijke nieuwe binnenkomer met in het huidige onderzoek meteen het

hoogste cijfer. Samen met de productiesector wordt ook dit jaar het meeste verbeterpotentieel weer zichtbaar binnen de (semi) overheid-/ non-profitsector: met een 6,1 duidelijk onder het gemiddelde rapportcijfer en net als in onze eerdere onderzoeken wederom de laagste score.

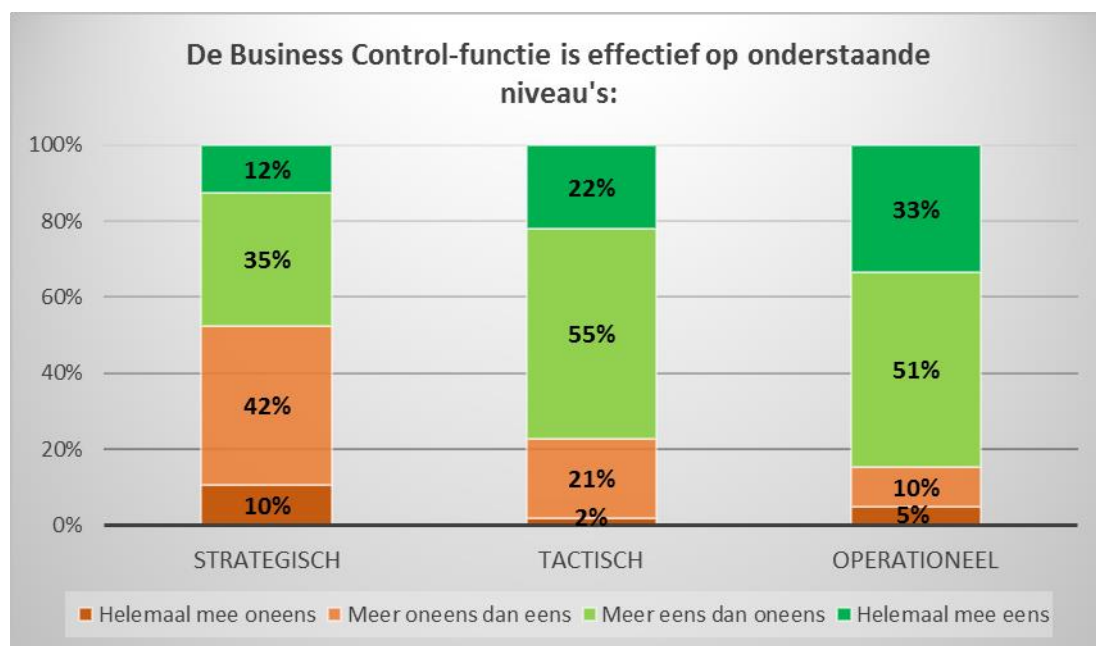


Afbeelding 12 - Rapportcijfer BC per industrie

### 2.2.2 Effectiviteit van de BC-functie

De primaire vraag van ons onderzoek is in hoeverre Business Control effectief is. Van alle respondenten geeft 70% aan dat zij inderdaad de mening is toegedaan dat hun BC-functie in meer of mindere mate effectief is. Dat is nagenoeg een zelfde percentage als in de onderzoekresultaten van afgelopen jaren.

Om de mate van effectiviteit nader te kunnen duiden, hebben wij drie stellingen over de effectiviteit van de BC-functie op verschillende niveaus voorgelegd.



Afbeelding 13 - De effectiviteit van de BC-functie op verschillende niveaus

Wanneer we kijken naar de scores voor effectiviteit op tactisch en operationeel niveau, dan zien we dat meer dan 75% van de respondenten de BC-functie in meer of mindere mate effectief vindt. Dit is op strategisch niveau fors anders, aangezien slechts 47% het in meer of mindere mate met de stelling eens is.

### 2.2.3 Top 10 hoogste scores

Wanneer we kijken naar de gemiddelde score per stelling, is het mogelijk om een Top 10 samen te stellen. In deze paragraaf kijken we naar de Top 10 stellingen met de hoogste gemiddelden. De achterliggende gedachte achter deze stellingen is dat dit zaken zijn die Business Control in de ogen van alle respondenten goed doet.

Stelling	Gemiddelde
BC heeft de competentie om kritisch te zijn.	3,3
BC kenmerkt zich door het verhaal achter de cijfers te begrijpen.	3,3
De BC-functie neemt regie in de P&C-cyclus.	3,2
BC heeft de inhoudelijke kennis van de bedrijfsprocessen (intern) om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	3,2
BC heeft de competentie om complexiteit terug te brengen tot de kern.	3,2
De BC-functie is effectief op operationeel niveau.	3,1
BC heeft de competentie om proactief te zijn.	3,1
BC heeft de competentie om flexibel te zijn.	3,1
In onze organisatie verwacht de directie dat BC de rol van business partner vervult.	3,1
BC heeft de competentie om communicatief te zijn.	3,1

Tabel 1 - Top 10 hoogste scores voor Control (op een schaal van 1-4)

### Competenties

Opvallend genoeg zijn 5 van de 7 stellingen over competenties terug te vinden in de Top 10 hoogste scores van de in totaal 48 stellingen die wij alle respondenten in ons onderzoek voorlegden. Sterker nog, de stelling over de competentie om kritisch te zijn, is de allerhoogste gemiddelde score uit ons onderzoek.

Het moge duidelijk zijn dat competenties een essentiële randvoorwaarde vormen voor een adequate invulling van de rol als business partner. Het is noodzakelijk dat een controller de juiste competenties heeft om zijn of haar – positief – kritische rol richting de business te vervullen. Sterker nog: zelfs mét expertmatige, inhoudelijke kennis zal een business partner-rol onder druk komen te staan wanneer het de controller ontbreekt aan communicatieve vaardigheden om een advies kernachtig over de Bühne te brengen! Competenties zijn dus cruciaal en met deze Top 10 scores laat Business Control zich van haar goede kant zien.

### Kennis van de bedrijfsvoering

De afgelopen jaren laten onze onderzoeksresultaten stevast Top 10-scores zien op kennis van de eigen organisatie. Dat zien we ook in dit onderzoek weer terug: respondenten geven aan dat hun business controllers het verhaal achter de cijfers begrijpen en waarderen hun kennis van de interne bedrijfsprocessen. Deze kennis is uiteraard cruciaal voor een business controller en tevens voorwaardelijk voor waardevolle en duidelijke advisering van de business. Dat zien wij ook bevestigd in een Top 10-notering voor effectiviteit op operationeel niveau.



#### 2.2.4 Top 10 laagste scores

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de Top 10 stellingen met de laagste gemiddelde scores van alle respondenten. Het geeft daarmee inzicht in de zaken die Business Control minder goed doet of waar Business Control last van heeft.

Stelling	Gemiddelde
Het proces van dataverzameling tot rapportage beschouw ik als "lean".	2,0
De bestaande systemen en rapportageomgevingen ondersteunen BC optimaal.	2,3
In onze organisatie staat competentieontwikkeling voor BC hoog op de agenda.	2,4
BC kent een opleidingsprogramma om bedrijfskennis bij te houden.	2,4
BC kent een opleidingsprogramma om vakinhoudelijke kennis bij te houden.	2,4
BC kent een opleidingsprogramma om competenties bij te houden.	2,4
De BC-functie is effectief op strategisch niveau.	2,5
BC kent een opleidingsprogramma om kennis van systemen en rapportageomgevingen bij te houden.	2,5
Vereiste competenties voor BC zijn in functieprofielen beschreven.	2,6
BC heeft de inhoudelijke kennis van de markt (extern) om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	2,7

Tabel 2 - Top 10 laagste scores voor Control (op een schaal van 1-4)

#### Ondermaatse IT-ondersteuning

Op basis van deze Top 10 kunnen we stellen dat Business Control het slechtst en ook onvoldoende scoort op het gebied van dataverwerking. Daarbij wordt Business Control niet voldoende ondersteund door haar systemen en rapportageomgevingen. Het beeld dat zich hier aftekent is ontluisterend, want in al onze onderzoeken van de afgelopen jaren staat IT-ondersteuning stevast in de Top 3 van laagste scores.

Waar in een wereld van toenemende beschikbaarheid van data het steeds belangrijker wordt om deze te kunnen omzetten naar relevante inzichten, is het even zozeer noodzakelijk om te kunnen leunen op een effectieve én efficiënte informatievoorziening, zeker binnen het domein van Business Control. Wij constateren met onze onderzoeksresultaten dat er op dit vlak onvoldoende of geen progressie wordt geboekt.

#### Competentieontwikkeling onvoldoende op de agenda

Business Controllers dienen te beschikken over de juiste competenties. Het belang daarvan wordt breed erkend en ook onze onderzoeksresultaten onderschrijven dit belang. En hoewel het hebben van specifieke competenties terug te vinden is in de Top 10 hoogste scores, laat bovenstaande Top 10 duidelijk zien dat de (verdere) ontwikkeling ervan nog onvoldoende op de organisatorische agenda staat.

Daarnaast maakt de Top 10 laagste scores duidelijk dat controllers nog te weinig beschikken over een opleidingsprogramma voor competentieontwikkeling. Uiteraard zijn er meer opties om competenties te ontwikkelen, maar een Top 10 notering van laagste scores voor opleidingen lijkt een zorgelijk signaal.



### **Opleidingsprogramma's**

Om hun rol als business partner te kunnen vervullen en daarbij kennis van nieuwe ontwikkelingen actueel te houden, zal de BC-functie tijd moeten claimen voor hun eigen ontwikkeling.

Dat de stellingen over de opleidingsprogramma's laag scoren past in het hiervoor geschetste beeld. Alle vier de vragen hierover staan in de Top 10 laagste scores en dat geeft te denken, vooral omdat onze onderzoeksresultaten al jarenlang dit beeld schetsen. Klaarblijkelijk staat niet alleen het borgen van structurele ontwikkeling van competenties laag op de agenda, maar evenzo die van kennisontwikkeling in bredere zin.

### 3 Control versus Business

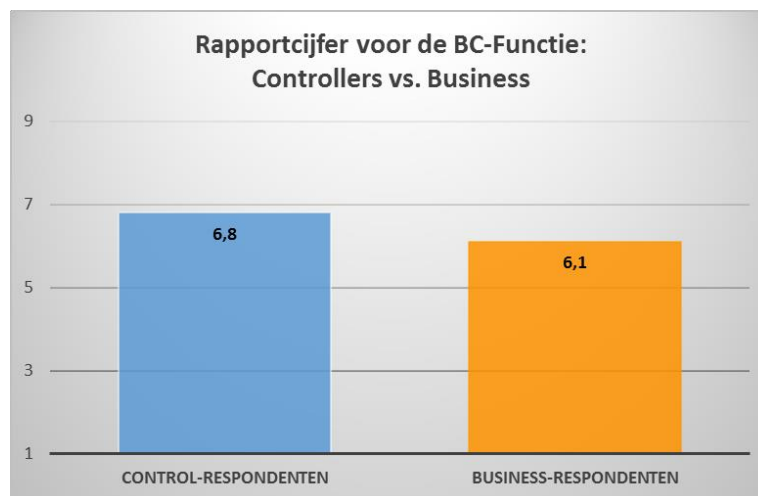
Waar we in hoofdstuk 2 zijn ingegaan op de resultaten van de antwoorden van de totale populatie, beschrijven we in hoofdstuk 3 de – afwijkende – beelden tussen Control en de Business.

Bij een groot aantal stellingen geeft Control namelijk een veel hoger punt dan de Business. Overschat Control zichzelf of is Business te kritisch? En op welke vlakken valt dit dan het meest op?

Vanuit het beeld dat alle respondenten schetsten over de Business Control-functie bekijken we dit hoofdstuk daarom waar de grootste verschillen tussen de scores van Control en de Business zich voordoen. We bespreken daarbij met name de stellingen in het kader van, planning en control processen, inhoudelijke kennis en competenties.

#### 3.1 Grootste verschillen

De respondenten vanuit de business – CEO's, lijnmanagers en projectleider tezamen – geven hun BC-functie met een 6,1 duidelijk een lager rapportcijfers dan hetgeen de controllers zichzelf geven.



Afbeelding 14 – Rapportcijfers voor BC: Controllers vs. Business

Wanneer we nader kijken naar de verschillen tussen de scores van Control en de Business, komt uit het onderzoek naar voren dat Control op alle stellingen gemiddeld een hogere score geeft dan dat de Business dit doet. Om te duiden op welk vlak de beelden het meest afwijken, hebben we een Top 10 van grootste verschillen opgesteld.

Stelling	Score Control	Score Business	Procentueel verschil
De BC-functie monitort de implementatie/uitvoering van de gekozen strategie.	3,0	2,2	38%
De BC-functie monitort de effectiviteit van de gekozen strategie.	2,8	2,1	35%
BC heeft de inhoudelijke kennis van de product-klant portfolio om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	3,0	2,3	34%
BC heeft de competentie om overtuigend te zijn.	3,1	2,5	26%
BC kenmerkt zich door het verhaal achter de cijfers te begrijpen.	3,3	2,7	25%
BC heeft de competentie om communicatief te zijn.	3,1	2,5	24%
BC heeft de competentie om complexiteit terug te brengen tot de kern.	3,3	2,7	24%
De BC-functie ondersteunt bij de strategievorming.	2,9	2,3	23%
De BC-functie neemt regie in de P&C-cyclus.	3,4	2,8	23%
BC heeft de competentie om flexibel te zijn.	3,1	2,6	22%

Tabel 3 - Top 10 grootste verschillen tussen Business en Control (op een schaal van 1-4)

Legenda: Groen d.w.z. in de Top 10 hoogste scores van de betreffende groep; Oranje d.w.z. in de Top 10 laagste scores.

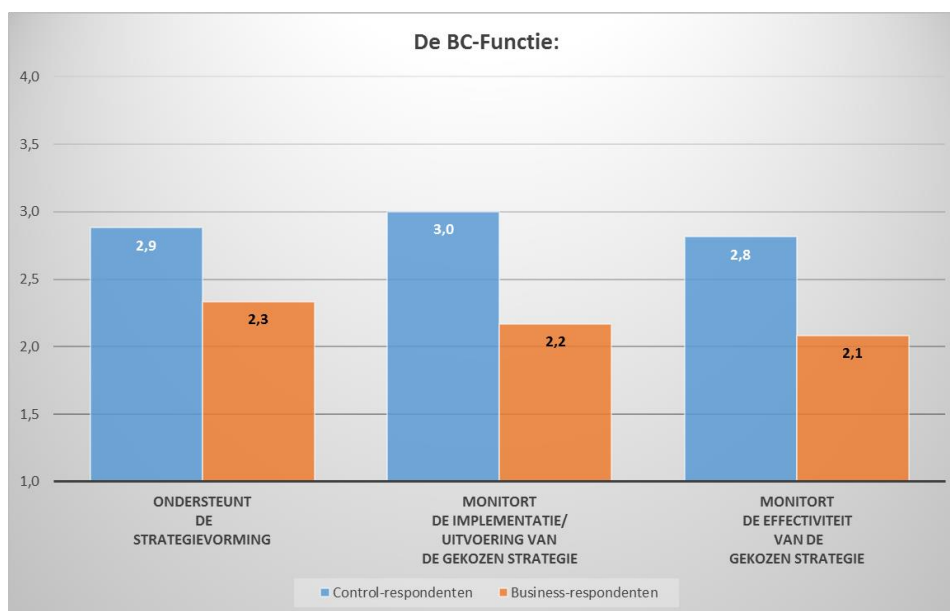
Bij de Top 3-grootste verschillen zien we dat deze ook in de Top 10 laagste score van de business-respondenten staan. Verder valt op dat Control zichzelf op alle stellingen een hogere score geeft dan dat business dat doet. Sterker nog, we zien in deze Top 10 dat Control zichzelf op alle stellingen een *voldoende* geeft, terwijl dit bij de Business fors anders is: op zes van de tien stellingen geven zij een *onvoldoende*.

In het vervolg van dit hoofdstuk zullen we dieper ingaan op de specifieke aandachtsgebieden waarop de verschillen aanzienlijk zijn namelijk planning & control processen, inhoudelijke kennis en competenties.

### 3.2.1 Planning & Control processen

Op de stelling dat de BC-functie regie neemt in het P&C-proces zien we de afzonderlijke scores van zowel de Control- als de Business-respondenten terugkomen in hun respectievelijke Top 10 hoogste scores. In lijn met het algemeen beeld zoals beschreven in het voorgaand hoofdstuk, vinden beide groepen van respondenten dus dat hun Control-functie inderdaad tot op zekere hoogte de regie hierin pakken, echter vinden controllers dit sterk vaker.

Om meer verdieping in dit beeld te verkrijgen, hebben wij onze respondenten drie additionele stellingen voorgelegd die betrekking hebben op de betrokkenheid van Business Control bij strategievorming en -monitoring: zie hieronder.



Afbeelding 15 - Rol van BC in de planning & control cyclus: business- vs control-respondenten

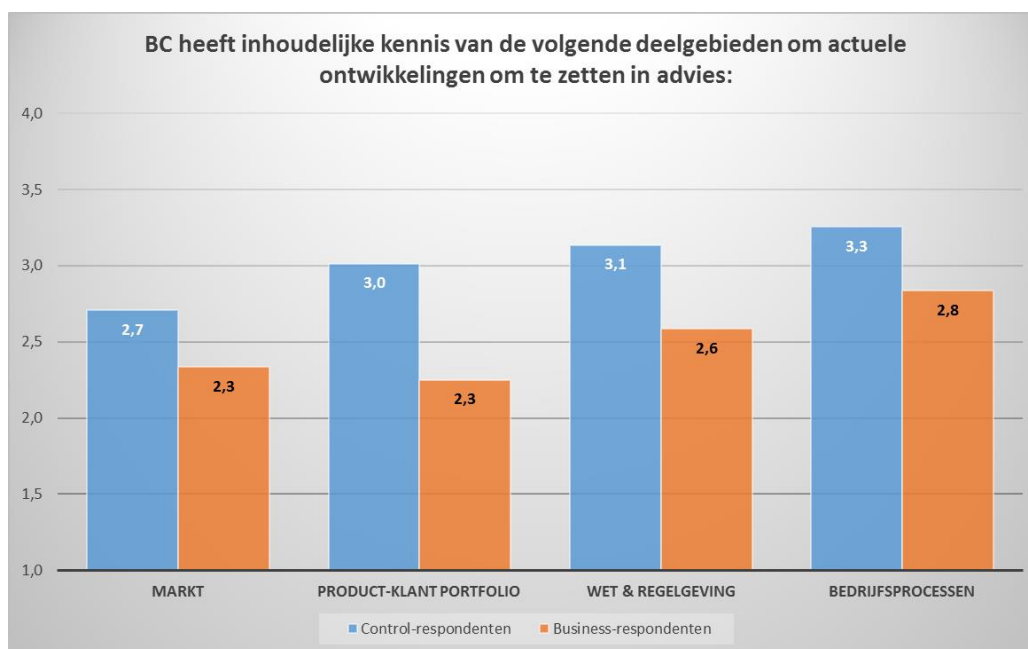
Waar Business Control zichzelf dus terugziet in het hele strategische proces, ziet de Business dit sterk anders. Als het gaat om strategievorming en monitoring daarvan vinden we alle drie de stellingen op dit vlak terug in bovengenoemde Top 10 van grootste verschillen tussen Control- en Business-respondenten.

Sterker nog, waar controllers zelf vinden dat zij een *voldoende* scoren op strategievorming en monitoring daarvan, geven de respondenten uit de business evenwel aan dat zij de rol van controllers binnen de P&C-cyclus *onvoldoende* vinden. Control heeft hier dus in de ogen van de business nog een duidelijke slag te maken.

### 3.2.2 Inhoudelijke kennis

In hoofdstuk twee constateerden wij al dat het algemene beeld over de BC-functie is dat zij het verhaal achter de cijfers begrijpt. Op deze plaats zien wij inderdaad terug dat controllers zichzelf op dit vlak een Top 10 hoogste score geven en ook dat de business hen daarin een voldoende geeft, maar in vergelijking wel sterk lager. Als we daarbij nader inzoomen op de inhoudelijke kennis van de BC-functie herkennen we in de afbeelding hieronder tevens de hoge scores die beiden groepen van respondenten geven aan kennis over de (interne) bedrijfsprocessen.

Als het echter gaat om kennis over product-klant portfolio dan vinden we die terug in hierboven Top 10-grootste verschillen. Kijkend naar onderstaande afbeelding valt daarbij op dat – samen met marktkennis – niet alleen de verschillen aanzienlijk zijn, maar ook dat controllers zichzelf een *voldoende* toebedelen, waar de business met *onvoldoendes* duidelijk kritischer is over Control.

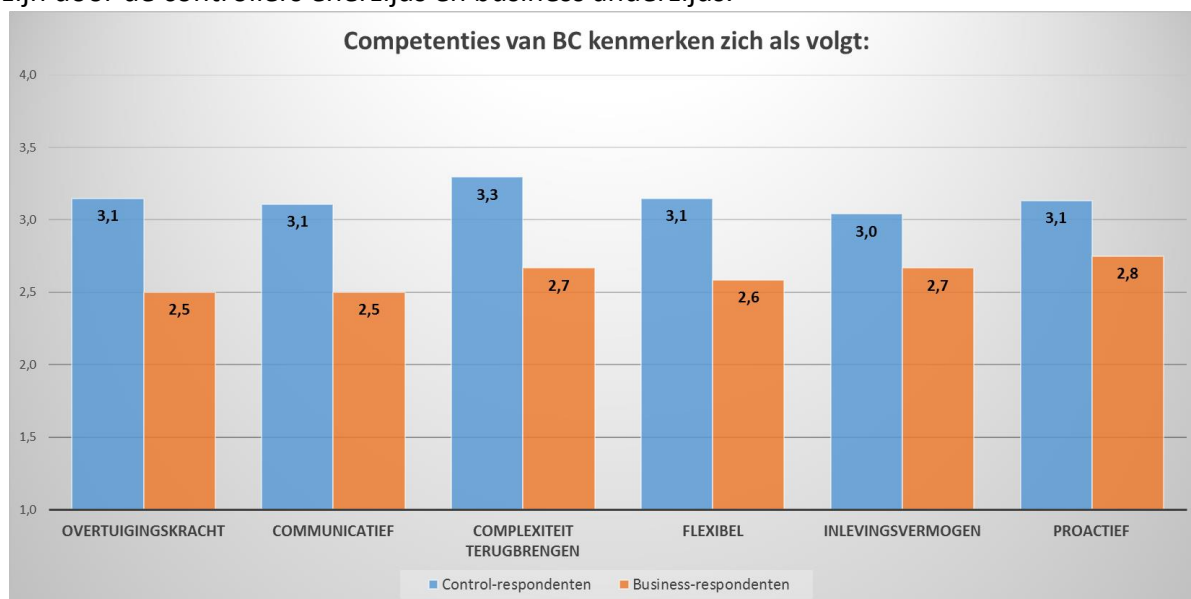


Afbeelding 16 - Inhoudelijke kennis van de BC-functie: business- vs control-respondenten

Het moge duidelijk zijn dat kennis en kunde de randvoorwaarden zijn voor een adequate invulling van rol als business partner: om het verhaal achter de cijfers op zowel operationeel als strategisch niveau te kunnen doorgronden en daarmee beter te ondersteunen bij de strategievorming is het nodig dat de controller beschikt over sterk inhoudelijke markt- & businesskennis. In de ogen van de Business heeft Control hier nog een duidelijke slag te maken.

### 3.2.3 Competenties

In de vragenlijst hebben we 7 stellingen over competenties opgenomen: communicatief, complexiteit terugbrengen tot de kern, overtuigingskracht, inlevingsvermogen, kritisch, proactief en flexibel. De afbeelding hieronder geeft de gemiddelde scores zoals die gegeven zijn door de controllers enerzijds en business anderzijds.



Afbeelding 17 - Competenties van BC: scores van business- en control-respondenten naar aflopende verschillen

Wanneer we naar de uitkomsten op competenties kijken, zien we de algemene tendens terug dat controllers zichzelf op dit vlak hoger beoordelen dan de business dat doet. Het grootste verschil (26%) zien we ten aanzien van overtuigingskracht: hier geeft Control zichzelf een ruime voldoende, waar de business deze voldoende niet geeft. Datzelfde beeld zien we overigens ook terug op communicatieve vaardigheden.

Als het gaat over competenties oordeelt Business Control dus sterk positiever over zichzelf dan dat de Business dit doet. Dit is overduidelijk een verbeterpunt van Business Control en biedt de mogelijkheid voor beide groepen om het gesprek aan te gaan over zowel de verwachtingen als begrip over en weer.

### 3.3 Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we de resultaten naast elkaar gezet van de Business versus Control. We komen tot de conclusie dat de BC-functie zichzelf hogere scores toedicht dan dat ze krijgen van de Business. Sterker nog: waar verschillen in beelden het grootst zijn, geeft de Business ook nog een onvoldoende score, waar Control zichzelf in veel gevallen wél een voldoende geeft.

Aangezien de Business te beschouwen is als een (interne) klant van de BC-functie is het voor controllers zaak een goed zicht te hebben op verwachtingen vanuit haar doelgroep en in gezamenlijkheid expliciet te maken wat hierin realistisch én nodig is richting een grotere toegevoegde waarde.

## 4. Effectiviteit van Business Control

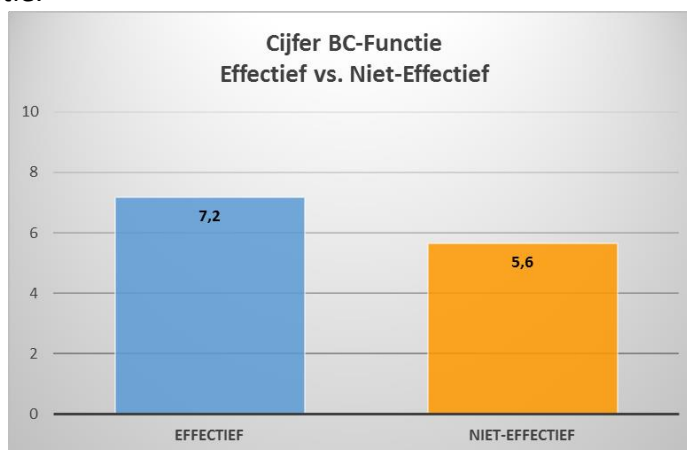
Waar we het in vorig hoofdstuk hebben beschreven op welke gebieden beelden tussen Control en de Business van elkaar afwijken, willen we in dit hoofdstuk ingaan op de verschillen tussen de effectieve en niet-effectieve BC-functie. We bekijken daartoe allereerst kort hoe alle respondenten hun BC-functie beoordeelden in termen van effectiviteit. Daarbij gaan we tevens in op de rapportcijfers die zijn toegekend.

Vervolgens maken we inzichtelijk hoe een effectieve business controller zichzelf kenmerkend onderscheidt van zijn niet-effectieve collega, door in te zoomen op de grootste verschillen tussen deze twee groepen: wat doet een effectieve business controller nu daadwerkelijk *anders* of *beter* dan een niet-effectieve controller?

### 4.1. Beoordeling in effectiviteit

Van alle respondenten geeft 70% aan het in meer of mindere mate eens te zijn met de stelling dat hun eigen BC-functie effectief is: dat laat daarmee een zeer consistent beeld zien ten opzichte van de eerdere onderzoeken die wij afgelopen jaren uitvoerden.

Vertaald in een rapportcijfer zien we tussen beide groepen – logischerwijs – een sterk verschil in rapportcijfers. Met een 5,5 scoren niet-effectieve controllers weliswaar nog net geen onvoldoende, maar wel belangrijk onder het overall gemiddelde van 6,7. Het rapportcijfer van de effectieve BC-functie is met een 7,2 aanzienlijk hoger dan die van de niet-effectieve BC-functie.



Afbeelding 18 - Rapportcijfers BC-functie, effectief vs. niet-effectief

### 4.2. Onderscheidende kenmerken

In het vervolg van dit hoofdstuk geven we een overzicht van de grootste verschillen tussen de scores van de effectieve en de niet-effectieve business controllers. Daarmee maken we inzichtelijk wat een effectieve controller nu daadwerkelijk anders of beter doet dan zijn minder effectieve collega's.

Ons idee is dat hoe groter het verschil is des te meer het betreffende kenmerk een onderscheidend kenmerk van een effectieve BC-functie is; het gaat in zulke gevallen immers om zaken die door de effectieve BC-functie duidelijk vaker of beter worden gedaan. Daarbij zijn de absolute hoogtes van de scores dus niet per definitie leidend.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de onderscheidende kenmerken op basis van de gemiddelde scores en verschillen tussen de effectieve en niet-effectieve BC-functie. Hierbij hebben we een minimaal verschil van 25% aangehouden.

Stelling	Score Effectief	Score Niet-Effectief	Procentueel verschil
De BC-functie is effectief op strategisch niveau.	2,7	2,0	38%
De bestaande systemen en rapportageomgevingen ondersteunen BC optimaal.	2,5	1,8	38%
BC signaleert ontwikkelingen (intern en extern) die managementaandacht behoeven.	3,3	2,5	34%
BC vertaalt inzichten naar advies.	3,2	2,4	33%
De BC-functie ondersteunt bij de strategievorming.	3,0	2,3	33%
De BC-functie monitort de effectiviteit van de gekozen strategie.	2,9	2,2	32%
In onze organisatie verwacht de directie dat BC de rol van business partner vervult.	3,3	2,5	30%
De BC-functie is effectief op tactisch niveau.	3,2	2,5	30%
De adviezen van BC voorzien in de behoefte van business-management.	3,2	2,5	28%
Het proces van dataverzameling tot rapportage beschouw ik als "lean".	2,1	1,6	28%
BC beschikt over BI-tools.	2,9	2,3	28%
In onze organisatie staat competentieontwikkeling voor BC hoog op de agenda.	2,5	2,0	26%
BC heeft de inhoudelijke kennis van de markt (extern) om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	2,9	2,3	26%
In onze organisatie verwacht lijnmanagement dat BC de rol van business partner vervult.	3,2	2,6	26%
BC kent een opleidingsprogramma om kennis van systemen en rapportageomgevingen bij te houden.	2,7	2,2	25%
BC kent een opleidingsprogramma om competenties bij te houden.	2,6	2,1	25%
De BC-functie monitort de implementatie/uitvoering van de gekozen strategie.	3,1	2,5	25%

Tabel 4 - Onderscheidende kenmerken: scoreverschil groter of gelijk aan 25%

Legenda: Groen in de Top 10 hoogste scores van betreffende groep, oranje in de Top 10 laagste scores

### Wat valt op?

De tabel geeft een overzicht van de 17 stellingen die een scoreverschil van 25% of hoger laten zien. Meteen wordt duidelijk dat in dat overzicht weinig stellingen uit een 'top 10 hoogste score' (groen) terug te vinden zijn, sterker nog, er komen juist relatief veel stellingen uit de 'top 10 laagste scores' (oranje) voor. De gepresenteerde grootste verschillen laten dus niet persé zien waar (effectieve en niet-effectieve) controllers *goed* in zijn of wat zij goed doen: daarvoor moeten we terug naar hoofdstuk 2.



De gemiddelde score voor effectieve controllers op deze 17 stellingen laat een voldoende zien – een 2,9 op een schaal van 4 – maar voor niet-effectieve controllers is dat gemiddelde met een 2,2 een duidelijke onvoldoende. Dat sterkt ons in de opvatting dat het overzicht daadwerkelijk onderscheidende kenmerken laat zien: dit is in de kern waar effectieve business controllers het écht *anders* en ook aanzienlijk *beter* doen.

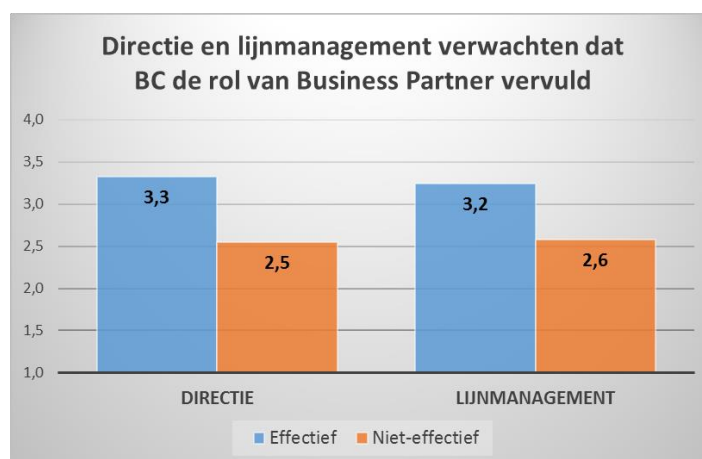
#### 4.2.1. Effectief op tactisch en strategisch niveau

Hoewel in absolute termen niet bijzonder hoog gescoord, is het meest onderscheidende kenmerk van een effectieve BC-functie het effectief zijn op strategisch niveau en laat ook effectiviteit op tactisch niveau een aanzienlijk verschil zien. We zien daarbij dat effectieve controllers niet alleen ondersteuning bieden bij strategievorming, maar ook bij het monitoren van de implementatie en effectiviteit van deze gekozen strategie. Zo ontstaat het beeld van een business controller die in het gehele strategieproces – van strategische besluitvorming tot strategie evaluatie – een belangrijke rol speelt voor het management.

#### 4.2.2. Waardevolle advisering

Effectieve business controllers signaleren – sneller, vaker en/of beter – de ontwikkelingen die managementaandacht behoeven. Waar deze controllers vervolgens evenzeer onderscheidend in zijn, is dat zij deze ontwikkelingen daadwerkelijk kunnen omzetten naar advies dat voorziet in de behoefte van het management. In bovenstaande tabel zien we dat niet alleen terug in de percentage afwijkingen, maar ook in de absolute scores die effectieve controllers laten zien: die zijn met een 3,2 en 3,3 meer dan voldoende.

Het mag dan ook geen verrassing zijn dat effectieve controllers sterk meer door lijnmanagement bij besluitvorming betrokken worden. Lijnmanagement en vooral directie verwachten dan ook niet anders van deze controllers dan dat zij de rol van business partner vervullen.



Afbeelding 19 – Verwachtingen vanuit de interne klant: effectieve en niet-effectief BC-functie

Hoewel de verwachtingen tussen directie en lijnmanagement over de rol van Business Control een gering verschil laat zien, zijn de verschillen op dit vlak tussen effectieve en niet-effectieve controllers zichtbaar sterker: de interne klant van een effectieve BC-functie verwacht overduidelijk meer een business partner rol. En met de toegevoegde waarde die effectieve controllers kunnen bieden, is die verwachting terecht: daarin schuilt ons inziens dus een duidelijk verband.

#### 4.2.3. Betere IT-ondersteuning

In hoofdstuk twee werd al duidelijk dat het gebied van dataverwerking binnen de gehele BC-functie simpelweg ontluisterend is: automatisering in het domein van Business Control blijft over de hele linie een groot aandachtspunt. Toch blijken effectieve controllers aanzienlijk meer te worden ondersteund door hun systemen en rapportageomgevingen. Daarbij moet direct worden opgemerkt dat de absolute score op dit punt allerm minst overtuigend is, sterker nog, die is ook voor de effectieve BC-functie onvoldoende.

Hoewel het voor de hand ligt dat IT-ondersteuning bijdraagt aan effectiviteit, menen wij dat er omgekeerd ook een relatie mogelijk is: een effectieve Control-functie beschikt over een betere IT-ondersteuning omdat zij over de kennis en kunde beschikt om zulke systemen adequaat in te richten, zowel in termen van inhoudelijke (data-) kennis als implementatiekracht. Deze manager verwoordde dat als volgt.

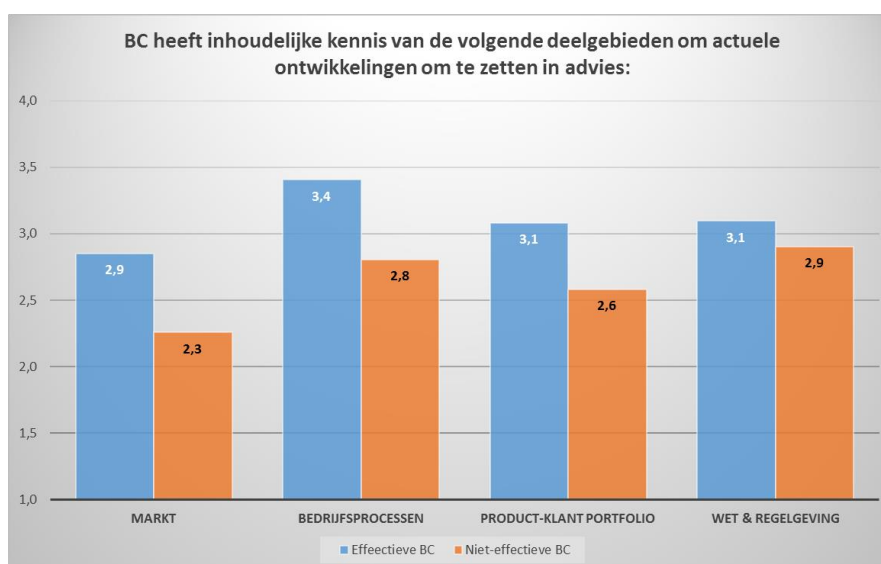
“Van business controllers mag je verwachten dat zij zelf mogelijkheden tot verbeteringen zien én oppakken. Dat geldt ook voor het oplossen van IT-issues en gaat dus vooral over competenties.”

*Teammanager Planning & Control bij een Expertisecentrum in de Zorg*

Quote 1 – IT-issues adresseren

#### 4.2.4. Goede inhoudelijke kennis

Om van waarde te kunnen zijn op strategisch en tactisch niveau is het vanzelfsprekend dat controllers in ieder geval dienen te beschikken over inhoudelijke kennis van de bedrijfsprocessen. In hoofdstuk twee was al te constateren dat de Business Control-functie hierop in het algemeen goede scores laat zien: in de afbeelding hieronder zien we die relatief hoge scores ook terug, echter voor effectieve controllers – niet verrassenderwijs – sterk hoger dan voor niet-effectieve controllers.

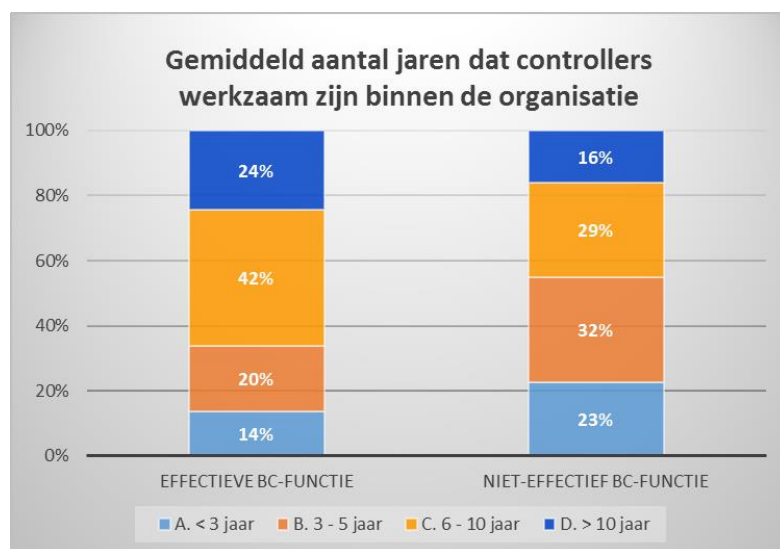


Afbeelding 20 – Inhoudelijke kennis: aflopende verschillen tussen de effectieve en niet-effectieve BC-functie

Als het aankomt op marktkennis zien wij echter een groter verschil – namelijk 26% – tussen beiden groepen. Sterker nog, waar de effectieve controllers een ruim voldoende score laten hun niet-effectieve collega’s een onvoldoende op dit vlak zien. Daarnaast wordt uit

bovenstaande afbeelding ook duidelijk dat er een belangrijk verschil te constateren is op het gebied van product-klant portfolio. Het algemeen beeld laat er geen misverstand over bestaan: effectieve business controllers beschikken over belangrijk meer inhoudelijke kennis dan hun niet-effectieve collega's en daarin ligt een noodzakelijke voorwaarde voor het adequaat vervullen van de business partner-rol.

Een interessante verdieping die wellicht aan het kennisniveau van controllers relateert, is het aantal jaren dat controllers werkzaam is. Bij organisaties met een effectieve BC-functie zien



wij dat meer dan tweederde van de controllers langer dan 6 jaar bij hen werkzaam is. Bij organisaties met een niet-effectieve BC-functie is dit met een percentage van 45% aanzienlijk lager. Wij zien daarin een bevestiging dat (markt- & business-) kennis en ervaring inderdaad onderscheidende kenmerken zijn.

Afbeelding 21 – Gemiddeld aantal jaren dat controllers werkzaam zijn binnen de effectieve en de niet-effectieve BC-functie

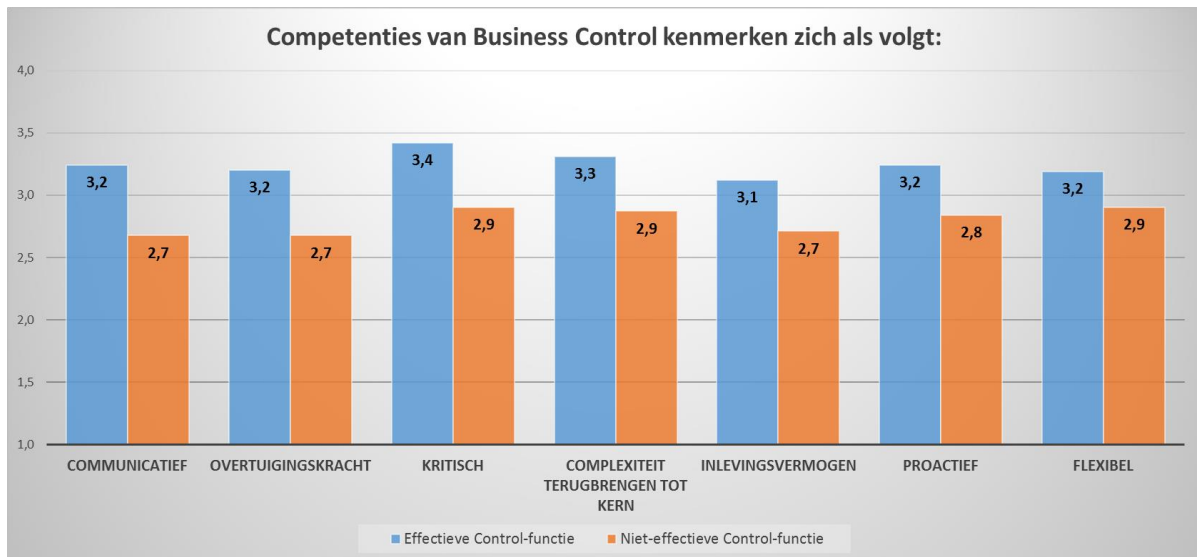
“Effectief kunnen zijn op strategisch niveau heeft te maken met een bepaalde mate van senioriteit van individuele controllers in termen van marktkennis en businesservaring. Dit kost soms even tijd voor een controller op het gewenste niveau is.”

*Manager Control bij een Internationale Baggermaatschappij*

Quote 2 – Effectiviteit vraag om senioriteit

#### 4.2.5. Betere competenties

Hoewel we in tabel 5 met grootste verschillen geen stellingen over specifieke competenties terugvinden, willen wij het op deze plek wel duiden, omdat de verschillen er wel degelijk zijn. Daarbij vormen competenties de sleutel tot succes en zijn zij – naast inhoudelijke kennis – een absolute voorwaarde voor effectiviteit: een controller kan pas dan de business partner-rol vervullen wanneer vanuit de inhoud en met behulp van communicatieve vaardigheden en overtuigingskracht een advies kernachtig over de Bühne gebracht kan worden! Daarin schuilt het succes voor effectiviteit op tactisch en strategisch niveau. Onderstaande tabel bevestigt nog maar eens de sterk verschillende scores tussen beide Control-functies op dit vlak.

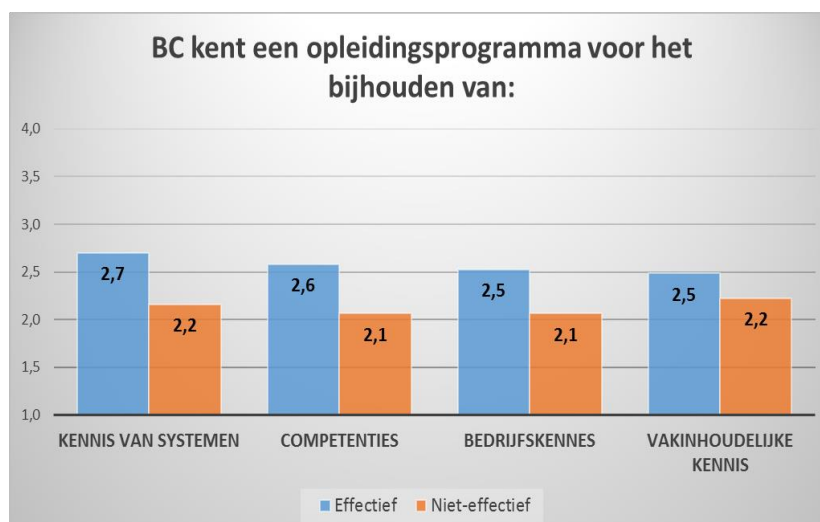


Afbeelding 22 – Aflopende scoreverschillen op competenties tussen de effectieve en niet-effectief BC-functie

In hoofdstuk 2 zagen wij dat alle respondenten samen relatief hoge scores op competenties toekennen aan hun controller: dat zien wij hier bevestigd door met name de voldoende die op dit vlak in meer of mindere mate ook aan niet-effectieve controllers worden toegedicht. Echter beschikken effectieve business controllers overduidelijk meer of beter over benodigde competenties om hun rol als business partner te vervullen. Daar is voor de niet-effectieve BC-functie dus nog winst te behalen. In dat licht is het op zijn minst opmerkelijk dat organisaties competentie-ontwikkeling nog altijd onvoldoende hoog op de agenda hebben staan, terwijl we in bovenstaande tabel 5 met grootste verschillen wel degelijk kunnen terugvinden dat dit een sterk onderscheidend kenmerk is.

#### 4.2.6. Organisatorische verankering van kennis- & competentie-ontwikkeling Opleidingsprogramma's

Als het gaat om kennisontwikkeling is het beeld van een effectieve business controller op twee punten wezenlijk anders dan bij zijn minder effectieve collega's. Allereerst beschikken effectieve controllers aanzienlijk vaker over opleidingsprogramma's. In tabel 5 met onderscheidende kenmerken zien we dat – met verschillen van 25% – terug op het gebied van systeemkennis en competenties, maar de onderzoeksresultaten laten met figuur 23 hieronder ook duidelijke verschillen zien op opleidingsprogramma's voor vakinhoudelijke en met name bedrijfskennis.

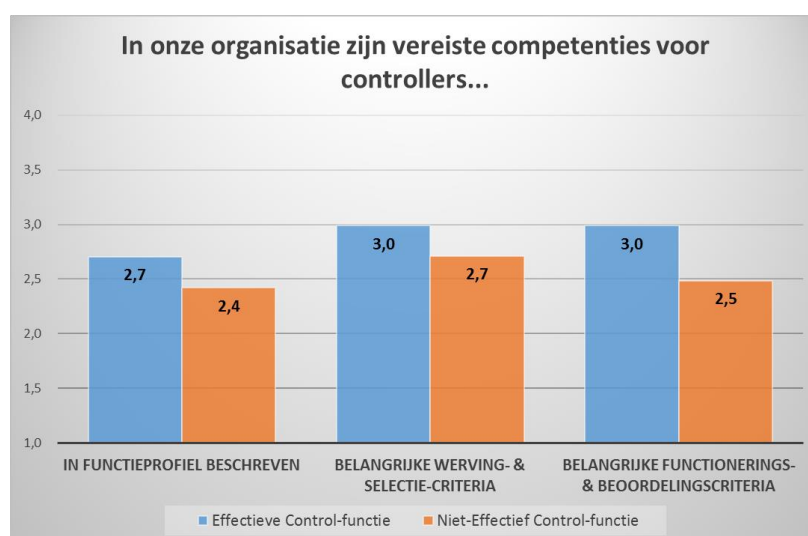


Afbeelding 23 – Aflopende scoreverschillen op opleidingsprogramma's tussen de effectieve en niet-effectieve BC-functie

De lage scores op dit vlak voor zowel de effectieve als niet-effectieve BC-functie sluiten aan op de bevindingen uit hoofdstuk twee waarin alle genoemde opleidingsprogramma's terug kwamen in de Top 10 laagste scores voor de Control-functie. Maar daarnaast zien we op dit vlak dus evengoed nog aanzienlijke *verschillen* tussen beide groepen. Sterker nog, waar de effectieve BC-functie op onderdelen nog (weliswaar krappe) *voldoende* scores laat zien, is dat bij de niet-effectieve BC-functie op ieder vlak een duidelijke *onvoldoende*.

#### HR-cyclus

En dat sluit aan op het tweede wezenlijke verschil dat wij op basis van tabel 5 over kennisontwikkeling kunnen opmaken. Want hoewel competentieontwikkeling met een score van 2,5 nog relatief laag op de organisatorische agenda staat bij effectieve BC-functies, staat het desalniettemin aanzienlijk hoger op de agenda in vergelijking met hun niet-effectieve collega's. Het structureel managen van competentieontwikkeling blijkt dus een ander onderscheidend kenmerk: borging van competentie management door integratie in de HR-cyclus is daarin essentieel. Met afbeelding 24 bevestigen de onderzoeksresultaten dit beeld.



Afbeelding 24 – Belang van vereiste competenties bij in- & doorstroom van werknemers

Wij vroegen respondenten in hoeverre vereiste competenties onderdeel uitmaken van in- & doorstroom van werknemers in termen van werving, selectie en beoordeling: bovenstaande tabel laat op dit vlak duidelijk verschillen zien tussen de effectieve en niet-effectieve Control-functie. Maar waar laatst genoemde groep op onderdelen onvoldoende scores laat zien, zijn ook de scores voor de effectieve BC-functie niet bijzonder overtuigend: wat dat betreft is dus ook hier over de hele linie winst te behalen en wij denken dat de Manager Control daarmee aan de slag kan.

#### 4.2.7. De rol van de Manager Control

Gevraagd naar de mate waarin hun manager een rol speelt in coaching op ontwikkeling of het volgen van opleidingen schetsen controllers onderstaand beeld.



Afbeelding 25 – De rol van leidinggevenden in ontwikkeling en opleiding

Wat allereerst opvalt zijn de aanzienlijke verschillen tussen de controllers die binnen effectieve Control-functies werken en die van hun minder effectieve collega's. Met name als het gaat om coaching door leidinggevenden kunnen we vaststellen dat het hier gaat om een onderscheidend kenmerk. Met een percentuele afwijking van 31% zou deze stelling zeker terugkomen in tabel 5 met grootste afwijkingen, ware het niet dat we deze niet aan alle respondenten hebben voorgelegd, maar alleen aan controllers.

**“Het is belangrijk om als manager steeds met je teamleden in gesprek te zijn en te bespreken of de groei die je als persoon doormaakt nog steeds past bij de ambities van die persoon én die van de organisatie.”**

*Rob Kersten, Manager Planning & Control en Business Intelligence, GGZ Oost-Brabant*

Quote 3 – In gesprek met je teamleden

Wat verder opvalt, is dat controllers binnen niet-effectieve Control-functies hun leidinggevenden een *onvoldoende* geven op dit vlak. Daar ligt overduidelijk een kans voor organisaties, waarbij het natuurlijk de vraag is wat er nodig is om leidinggevenden de gewenste rol daadwerkelijk te (kunnen) laten vervullen.

#### 4.3. Conclusie

In hoofdstuk twee zagen we in algemene zin al dat business controllers goede inhoudelijke kennis van de interne organisatie hebben, maar in dit hoofdstuk wordt duidelijk dat effectieve controllers dat sterk méér hebben dan hun minder effectieve collega's. Dat geldt in nog grotere mate voor marktkennis. Deze inhoudelijke kennis hebben effectieve controllers mede opgedaan doordat zij langer bij hun organisatie werkzaam blijken.

Maar wat effectieve controllers echt anders *doen*, is dat zij over de competenties beschikken om, vanuit de inhoudelijke kennis, ontwikkelingen te signaleren die zij vervolgens omzetten naar waardevolle advisering. Daarmee zijn ze beter in staat om management proactief en op overtuigende manier te ondersteunen op zowel tactisch als strategisch niveau. Op die manier maken effectieve controllers de verwachtingen waar die de lijnorganisatie heeft ten aanzien van hun rol als business partner.

Wat daarin minstens zo belangrijk is, is dat noodzakelijke randvoorwaarden daartoe bij de effectieve BC-functies aanzienlijk beter blijken te zijn geborgd in termen van kennis- en competentieontwikkeling. Het belang daarvan staat binnen hun organisatie ook aanzienlijk hoger op de agenda en leidinggevenden spelen daarin een duidelijke rol.

## 5. Synthese: verbeterpotentieel en reflectie

Welk algemeen beeld over Business Control ontstaat er nu precies wanneer we de onderzoeksresultaten en verschillende doorsnedes in ogenschouw nemen? In dit hoofdstuk vatten we kort samen wat op hoofdlijnen de bevindingen zijn als opmaat naar verbetervoorstellen. Reflecterend op het beeld dat zichtbaar wordt met onze onderzoeksresultaten over de verschillende jaren heen, geven wij concluderend onze visie op het ontwikkelen van effectiviteit en op wat daar voor nodig is.

### 5.1 Waar staat Business Control?

#### 5.1.1 Het algemene beeld van Business Control

Alle respondenten samen geven Business Control een 6,7 als rapportcijfer: weliswaar een voldoende, maar het laat daarmee evengoed ruimte voor verbetering zien.

Uit ons onderzoek blijkt dat controllers onverminderd last houden van ondermaatse IT-ondersteuning met negatieve consequenties voor het proces van dataverwerking richting efficiënte rapportages met behulp van BI-tooling. Daarbij valt op dat het Control niet alleen op dit vlak, maar ook op het gebied van bedrijfskennis, vakinhoud én competenties, teveel schort aan opleidingsprogramma's. De bevindingen uit onze eerdere onderzoeken laten daarin – helaas – een zeer constant beeld zien. In deze belemmerende factor ligt wellicht ook een oorzaak voor ondermaatse effectiviteit op strategisch niveau, want daar ontbreekt het de BC-functie ook nog altijd aan, blijkt uit de nieuwe onderzoeksresultaten.

Daar staat tegenover dat controllers in het algemeen goede kennis van de interne organisatie hebben. Ze beschikken over inhoudelijke kennis van de interne bedrijfsprocessen en begrijpen daardoor het verhaal achter de cijfers goed. Daarnaast laten de onderzoeksresultaten zien dat controllers in het algemeen beschikken over noodzakelijke competenties om de verwachte rolinvulling vanuit de directie waar te kunnen maken.

#### 5.1.2 Het beeld vanuit de Business

Het algemene beeld ten spijt zien we dat de business aanzienlijk kritischer is dan controllers zelf: met een rapportcijfer van 6,1 geven zij hun BC-functie een onder gemiddelde score.

Desgevraagd geeft de business aan dat het wat hen betreft zowel op het vlak van noodzakelijke competenties – met name overtuigingskracht en communicatieve vaardigheden – als op inhoudelijke markt- & product-klant portfoliokennis een flink tandje beter kan bij controllers. In het logische verlengde daarvan vindt de business dat de BC-functie hen (dus) onvoldoende ondersteunt in het proces van strategievorming en -monitoring.

#### 5.1.3 De effectieve Business Controller

De onderzoeksresultaten laten op de sterke punten van de effectieve BC-functie grosso modo hetzelfde beeld zien als dat van de BC-functie in het algemeen: zij kent de interne organisatie, snapt het verhaal achter de cijfers en beschikt over de noodzakelijke competenties. Effectieve business controllers scoren op deze vlakken echter (over-) duidelijk beter dan hun minder effectieve collega's. Met een rapportcijfer van 7,2 worden zij aanzienlijk beter beoordeeld dan



de niet-effectieve business controllers die een 5,6 als rapportcijfer krijgen. Waar zitten dan de grootste verschillen tussen beide groepen?

Om te beginnen hebben effectieve business controllers - in termen van arbeidsjaren - meer ervaring opgedaan binnen hun organisatie. Wat zij 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 aanzienlijk meer van hen verwacht wordt.

De onderzoeksresultaten laten verder niet alleen zien dat effectieve controllers significant meer beschikken over gewenste competenties, maar ook over opleidingsprogramma's om deze te ontwikkelen. Competentie- én kennisontwikkeling in bredere zin staat voor deze groep sowieso veel hoger op de 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.

## 5.2 Hoe kan Control verbeteren?

Vanuit de verschillende beelden over het functioneren van Business Control kunnen wij op deze plaats een aantal verbeterpunten formuleren, waarmee organisaties zelf aan de slag kunnen.

### 5.2.1 IT-ondersteuning verbeteren

IT is voor controllers belemmering nummer 1. Het gehele proces van dataverzameling en bewerking richting waardevolle rapportages moet veel gestroomlijnder en op die manier de BC-functie veel beter faciliteren in haar rol als business partner: een slecht ingericht systeemlandschap resulteert immers in een bovenmatige tijdsbesteding van controllers als het gaat om het produceren van betrouwbare cijfers. Daarnaast is een goede IT-ondersteuning juist voorwaardelijk voor een waardevolle informatievoorziening en het creëren van tactische inzichten. Helaas moeten we op deze plaats ook concluderen dat de geconstateerde ondermaatse IT-ondersteuning allang geen nieuw onderwerp meer is. Klaarblijkelijk is het oplossen makkelijker gezegd dan gedaan.

**“Om meer waarde en inzichten te kunnen leveren, is het nodig om financiële data te koppelen aan klantdata: IT-verbetering moet daarom breder worden aangevlogen dan alleen binnen Finance.”**

*Tom van Dael, Finance and IT Director bij Visma | Raet*

Quote 4 – IT-verbetering: breder dan Finance

Cruciaal in de IT-verbeterinitiatieven is allereerst mandaat van het hoogste niveau om dit soort trajecten op te pakken. Het ontsluiten van benodigde data om tot gedegen managementrapportages te komen vraagt namelijk om een bedrijfsbrede aanpak met aansluitingen op – of inrichtingsvraagstukken van – systemen die buiten het verantwoordelijkheidsgebied van Control en zelfs Finance liggen. Kansen en mogelijkheden

die een goed IT-landschap biedt, moeten daarbij niet als kostenpost worden gezien, maar als een (noodzakelijke) investering.

Daarnaast is het tevens van groot belang dat controllers over de juiste kennis en kunde beschikken om benodigde data te kunnen traceren en die daadwerkelijk op een gestructureerde manier te ontsluiten met behulp van rapportagesystemen. Dat geldt niet alleen voor het inhoudelijk kennisgedeelte, maar evengoed voor het procesmatige gedeelte: regie nemen in dit soort verbeterinitiatieven en de organisatie – zowel IT-afdelingen als andere systeemeigenaren – daarin mee krijgen.

#### 5.2.2 Vergroten van inhoudelijk kennis

Vooraf vanuit de business zagen wij het signaal dat de inhoudelijke kennis bij Control over de markt en de product-klant portfolio nog voor veel verbetering vatbaar is. Begrijpen wat er speelt in de markt is een absolute voorwaarde om inhoudelijk als business partner een rol van betekenis te kunnen spelen. Zonder op de stoel van de Business te gaan zitten, is marktkennis allereerst nodig om de business te kunnen challengen op de aannames onder businessplannen, business cases of scenario's. Maar daarnaast is die kennis natuurlijk onontbeerlijk om (cijfermatige) trends te kunnen interpreteren en om (markt-) ontwikkelingen om te kunnen zetten naar waardevol advies voor business management. Met marktkennis kunnen business controllers zowel op tactisch als strategisch niveau een veel prominentere rol gaan spelen.

Het vergroten van marktkennis binnen de Control-functie kan uiteraard op verschillende manieren, maar wordt doorgaans vooral intrinsiek gedreven door een professionele nieuwsgierigheid van de controller zelf. Voor de hand liggend is een goed, gestructureerd en periodiek contact met de business door participatie in MT's, maar ook in andere overlegstructuren of interne bijeenkomsten. Gestructureerd contact met de Business in deze betekenis betekent begrijpen wat er speelt. Andere manieren om kennis te vergroten zijn bijvoorbeeld interne meeloopstages/-dagen binnen de business, seminars over marktontwikkelingen bezoeken of het doorgronden van sectoranalyses van gerenommeerde partijen op dit gebied.

**“Het is belangrijk dat je als controller aan de juiste tafels zit. Zo is deelname aan MT's niet alleen belangrijk om te begrijpen wat er speelt, het is voor controllers ook een podium om te laten zien wat je kan. Als controllers dus nog niet aan tafel zitten, moeten zij dit absoluut wèl voor elkaar gaan krijgen.”**

*Manager Concern Control bij een Zorginstelling*

Quote 5 – Participeren aan MT's

Verder laten de onderzoeksresultaten zien dat effectieve controllers meer vliegrepen binnen hun organisatie hebben gemaakt en daarmee ligt het voor de hand dat zij daardoor ook over meer inhoudelijke (business en markt-) kennis beschikken. Organisaties lijken er dus goed aan te doen om actief (of actiever) aandacht te besteden aan het blijven boeien en binden van hun controllers. Dat blijkt zich namelijk terug te verdienen!

### 5.2.3 Meer strategisch meedenken

De onderzoeksresultaten laten zien dat er voor de BC-functie over de hele linie verbeterpotentieel te behalen is bij het ondersteunen van het strategie-, maar ook tactisch proces. Dit is in de kern waar het om gaat als Control haar rol als business partner wil waarmaken.

Het is daartoe uiteraard een essentiële voorwaarde dat Control over de juiste inhoudelijke markt- en bedrijfskennis bezit: zonder dat geen waardevolle inzichten of adviezen. Maar het hebben van die kennis is uiteraard geen garantie tot succes. De kennis moet worden vertaald naar en geïnterpreteerd binnen de context van de eigen organisatie. Behalve de tijd hebben om die slag gestructureerd te kunnen maken, zijn de competenties daartoe minstens zo belangrijk. Het advies en de boodschap die uit inzichten ontstaat, moet op een duidelijke en overtuigende manier over de Bühne worden gebracht aan een publiek dat – idealiter – daartoe de gelegenheid geeft. Kortom, tactische en strategische ondersteuning is makkelijker gezegd dan gedaan, maar het is voor de business partner evengoed de stip aan de horizon.

### 5.2.4 Ontwikkeling van kennis & kunde borgen

In alle hierboven genoemde verbeterpunten komen kennis en kunde terug in de vorm van inhoudelijk, systeem- of marktkennis, maar ook in de vorm van competenties. Dat onderstreept nogmaals het belang ervan en houdt tevens direct verband met het ervaringsniveau van controllers.

Maar waar het hebben van kennis de (noodzakelijke!) *voorwaarden* weerspiegelen, is het kunnen beschikken over de juiste competenties de *succesfactor* van een effectieve business controller om zijn of haar businessrol met overtuiging te vervullen. Sterker nog: zelfs mét inhoudelijke kennis zal zo'n rol onder druk komen te staan wanneer het de controller ontbreekt aan communicatieve vaardigheden en overtuigingskracht om een advies kernachtig over de Bühne te brengen!

“Waar niet alle controllers even actief met kennisontwikkeling bezig zijn, is het ook aan de organisatie om die medewerkers als het ware te verleiden om nieuwsgierig te zijn.”

*Operations Controller bij een Nederlands chemiebedrijf*

Quote 6 – Medewerkers verleiden

Ontwikkeling en borging van de juiste competenties verdient dan ook hoge prioriteit binnen de BC-functie. Des te opvallender is het dat meer dan de helft van de controllers in meer of mindere mate aangeeft niet te beschikken over een opleidingsprogramma op dit vlak! Daar ligt dus een duidelijk verbeterpunt, waarbij afstemming met de HR-afdeling een logische en relatief eenvoudige stap voorwaarts lijkt.

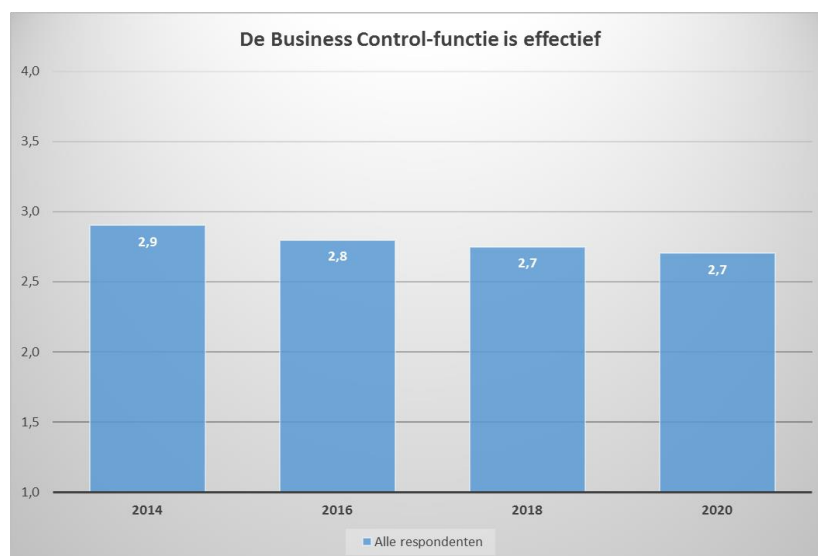
Daarnaast bestaan er uiteraard nog andere handvatten – met name als onderdeel van het HR-instrumentarium – om zowel kennis- als competentie management vorm te geven. Dat begint met het concretiseren van de noodzakelijke elementen in functieprofielen, waarmee een basis wordt gelegd voor zowel werving en selectie van juiste kandidaten, maar ook voor periodieke beoordelings- en functioneringsgesprekken. Aangevuld met feedback vanuit de business kan op deze wijze concrete invulling gegeven worden aan een structurele ontwikkeling van

individuele controllers. Op dit gebied zien wij een belangrijke rol van de Manager Control om zaken in gang te zetten en/of structureel te verankeren binnen zijn afdeling.

### 5.3 Het beeld over de jaren heen

Bovenstaande verbetervoorstellen ten spijt, moeten we helaas vaststellen dat deze niet tot nieuwe inzichten leiden: in al onze voorgaande onderzoeken zien wij in essentie steeds hetzelfde verbeterpotentieel terug. Daarnaast zijn de verbeterpunten ook in bredere zin niet nieuw te noemen, sterker nog, ze beheersen al geruime tijd zowel de verbeteragenda's van controllers als de vakliteratuur daaromtrent: controllers moeten dichterbij de business zitten, hun partnerrol pakken, zij moeten meedenken op strategisch niveau en het businessmodel bewaken, een controller moet kunnen signaleren en de communicatieve vaardigheden hebben om adviezen overtuigend aan de business te kunnen voorleggen.

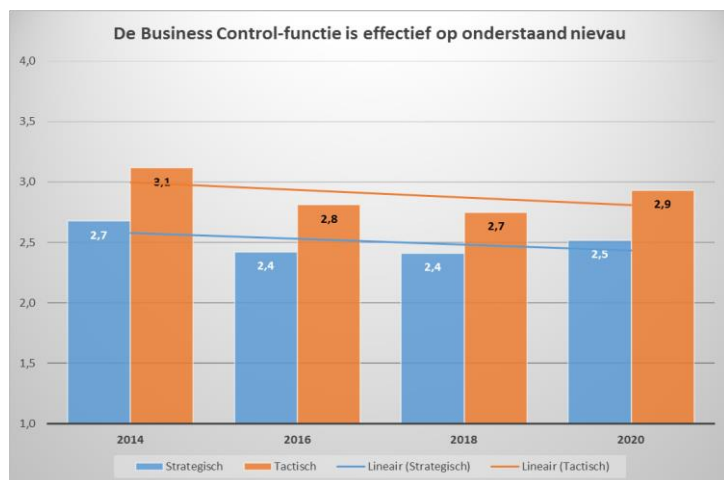
Maar hoewel verbeterpunten dus min of meer bekend zijn, laten onze onderzoeksresultaten ondertussen zien dat er over de jaren heen geen overduidelijke stappen worden gezet richting een effectievere BC-functie.



Afbeelding 26 – De effectiviteit van Business Control over de jaren heen

Op een schaal van 1 tot 4 geven de respondenten in het onderzoek van dit jaar een 2,7 als score op effectiviteit: weliswaar een voldoende, maar allerm minst een overtuigende beoordeling. Daarnaast laat de trend over de jaren heen geen verbetering zien op dit vlak, sterker nog, er is sprake van een negatieve trend.

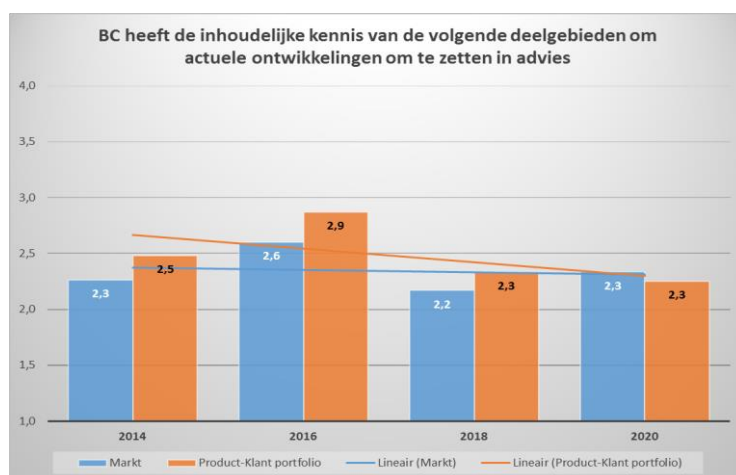
Toegesplitst op de genoemde verbeterpunten uit de voorgaande paragraaf zien we op basis van onze onderzoeksresultaten onderstaand beeld over afgelopen jaren.



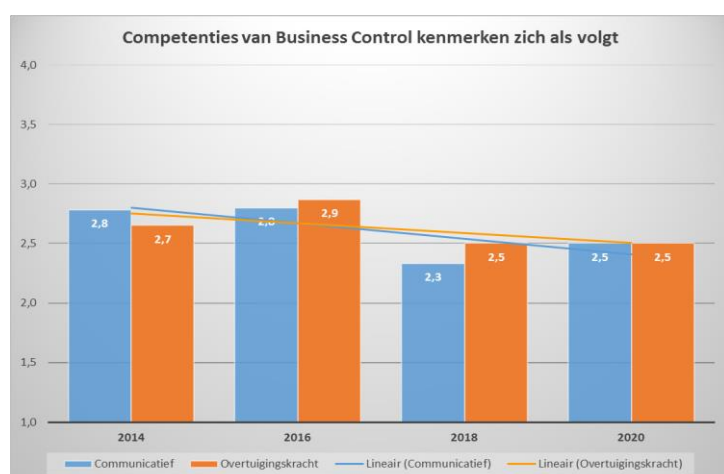
De afbeelding hiernaast laat zien dat alle respondenten tezamen de effectiviteit op **strategisch en tactisch niveau** dit jaar hoger beoordelen dan de jaren ervoor. Desalniettemin is de trend nog altijd niet stijgend en zeker als het gaat om meer strategisch meedenken, moet toekomstig onderzoek uitwijzen of sprake gaat zijn van een structurele verbetering.

Afbeelding 27 – Effectiviteit op strategisch en tactisch niveau over de jaren heen

Waar het gaat om verbeteren van **inhoudelijke kennis** zien we echter precies een omgekeerde trend in de beoordeling van de BC-functie hierop door haar interne klant. Sterker nog, de business-respondenten geven op dit vlak de laatste jaren zelfs onvoldoende scores aan de BC-functie. Kortom, er blijft al met al nog altijd veel ruimte voor verbetering.



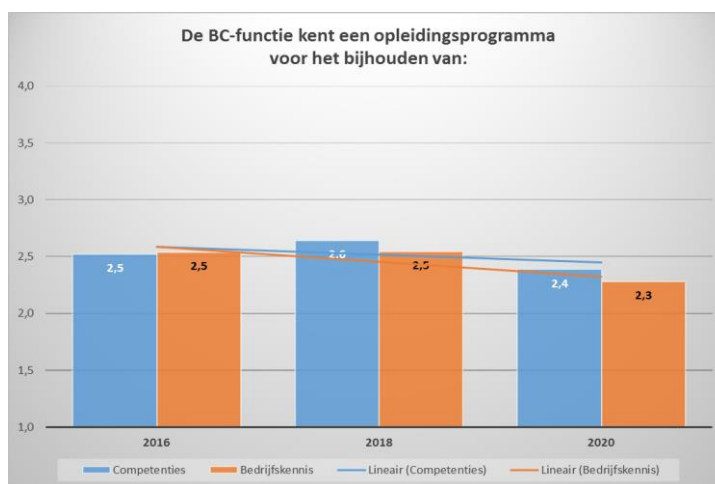
Afbeelding 28 – De inhoudelijke kennis van BC over de jaren heen



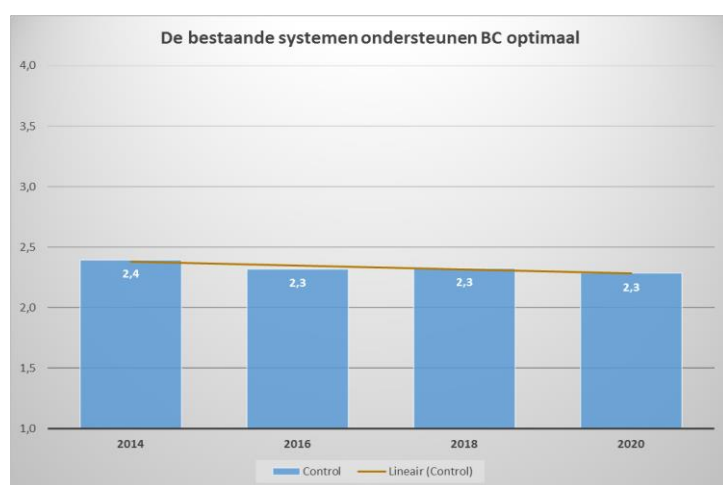
Afbeelding 29 – Onderscheidende kenmerken (2020) over de jaren heen

We zagen eerder al dat de business geen bijzonder hoge scores toekent aan de **competenties** van controllers. Als we kijken naar de meest onderscheidende competenties uit het huidige onderzoek – te weten communicatieve vaardigheden en overtuigingskracht - dan zien we ook hier een dalende trend en dat de business de laatste jaren zelfs onvoldoende scores geeft.

Sinds 2016 vragen wij controllers of zij beschikken over opleidingsprogramma's en sindsdien doen wij de suggestie om **ontwikkeling van kennis en kunde** beter te borgen. Helaas zien wij waar het gaat om competenties en bedrijfskennis dat er dit jaar onvoldoendes worden uitgedeeld. Daarnaast blijkt ook de trend over de jaren negatief: onze oproep tot verbetering op dit vlak werpt nog geen vruchten af.



Afbeelding 30 – Opleidingsprogramma's over de jaren heen: competenties & bedrijfskennis



Afbeelding 31 – IT-ondersteuning van BC over de jaren heen

Tot slot over onze oproep om **IT-ondersteuning** van controllers te verbeteren. Control-respondenten in onze onderzoeken beoordelen hun IT-ondersteuning al jarenlang onvoldoende. Het verbeterpotentieel op dit vlak is overduidelijk, maar de afbeelding hiernaast laat zien dat er van verbetering geen sprake is. Sterker nog, de trend in de beoordeling is negatief.

Het beeld over de jaren heen laat dus op basis van onze onderzoeksresultaten zien dat er weinig tot geen progressie wordt geboekt in het vergroten van de effectiviteit van business control. Daarbij blijft het dus op zijn zachtst gezegd een interessant gegeven dat verbeteringen weinig worden gerealiseerd, terwijl reeds bestaande inzichten – ook met dit nieuwe onderzoek – opnieuw worden bevestigd en waar verbeterpotentieel eigenlijk al jarenlang bekend is. Waar zit nu het échte knelpunt richting verbetering?

#### 5.4 Reflectie: waarom blijken knelpunten zo hardnekkig?

Wij zien dat échte verbetering in de effectiviteit van de BC-functie in de basis terug te voeren is op kennisontwikkeling en het structureel verbeteren van benodigde competenties van controllers. Wat houdt Business Control tegen om bekende verbeterpunten op dit vlak ter hand te nemen en daadwerkelijk tot een succes te brengen? In essentie denken wij dat daar een aantal redenen aan ten grondslag ligt.



#### 5.4.1 Control weet zichzelf slecht te verkopen

Investeren in een goede BC-functie kost tijd, geld en commitment. Dat is met name het geval wanneer het gaat om het structureel verbeteren van de benodigde IT-infrastructuur die ten grondslag ligt aan een effectiviteit. Dat zijn vaak langdurige trajecten die de (administratieve) kern van een organisatie raken. Wij zien in de praktijk dat het Control, maar ook de Financiële Functie in het algemeen, de nodige moeite kost om urgentie, budget en sponsorship op C-level te verkrijgen voor investeringen aan de 'back-end'. Financiële managers worstelen daarbij met het rondkrijgen van een business case om de investering intern te verkopen: wat is nu precies de opbrengst van een verbeterd IT-landschap? Diezelfde vraag zien wij bij management overigens ook regelmatig opduiken bij 'kleinere investeringen' in bijvoorbeeld opleidingen of trainingen voor hun controllers: "Hoe krijgen we budget vrij?"

**"Financials zijn doorgaans niet de beste verkopers van hun eigen functie. Waar de business vaak meer opportunistisch is, is de financial wat meer behoudend. Dat maakt het voor hen lastiger om intern de handen op elkaar te krijgen voor een investering in nieuw financieel systeem."**

*Hans Molenaar, Senior Business Controller bij Ilionx*

Quote 7 – Slechte verkopers

Het hebben of creëren van momentum is daarin een belangrijke schakel: het ijzer heet hebben (of krijgen) om daadwerkelijk te kunnen smeden. Wij zien zulke momenten bijvoorbeeld ontstaan bij het aantreden van een nieuwe CFO die het als persoonlijke ambitie ziet om de maandafsluiting drastisch in doorlooptijd te verkorten. Of wanneer er sprake is van een fusie of samenvoeging van meerdere administraties, waarbij het opzetten van één gezamenlijke én efficiënte boekhouding onderdeel is van de business case. Of wanneer de accountant in de management letter aangeeft dat risico's in de administratieve verwerking en verantwoording ondertussen tegen de grenzen van het acceptabele aanliggen. Wij zien het momentum (zelfs) ontstaan wanneer een ingestapte investeringsmaatschappij van de organisatie verwacht dat zij sneller inzicht kan geven in het reilen en zeilen: nu en op langere termijn.

Voor Managers Control - en CFO's - is het zaak dit momentum te herkennen en aan te grijpen voor noodzakelijke investeringen in hun Financiële Functie en de business case te verkopen als het ijzer heet is.

#### 5.4.2 Manager Control heeft competentieontwikkeling niet hoog genoeg op de agenda

Bijna tweederde van de controllers geeft aan dat competentieontwikkeling binnen hun eigen organisatie helemaal niet of onvoldoende hoog op de agenda staat. Wij zien daar een sleutelrol voor de Manager Control. Het structureel managen van competentieontwikkeling is een absolute sleutel naar succes: borging van competentie management door integratie in de HR-cyclus is daarin essentieel. De onderzoeksresultaten bevestigen dit beeld: de verschillen tussen de effectieve en niet-effectieve Control-functie zijn op dit vlak duidelijk. Maar de lage absolute scores voor beide groepen zijn eveneens evident en dus is ook hier over de hele linie winst te behalen.

Het is zo ongeveer een open deur, maar de gesprekken met en coaching door leidinggevenden zijn essentieel voor competentieontwikkeling van medewerkers. Bij het effectueren daarvan is het daarom verstandig goed aansluiting te vinden bij de HR-cyclus, ook voor wat betreft instroom van nieuwe medewerkers. Zoals dat ook geldt voor kennisontwikkeling en -borging lijken ook hier verbeterstappen richting een meer effectieve Control-functie vrij eenvoudig in gang te zetten: een dankbare rol voor Managers Control in samenwerking met hun counterparts aan de HR-kant.

Maar waar integratie in de HR-cyclus niet of onvoldoende plaatsvindt, is dat wat ons betreft de Manager Control aan te rekenen. Eerder zagen wij tussen effectieve en niet-effectieve BC-functies al duidelijke verschillen tussen leidinggevenden in de manier waarop zij hun coachende rol uitvoeren. Wat dat betreft, zijn de leidinggevende zelf ook 'onderdeel van het probleem'. Niet alle doorgesloopte controllers zijn automatisch goede managers of ervaren coaches: zij hebben daar zelf ook een bepaalde ontwikkeling in door te maken.

**“Veel finance managers zijn vanuit de inhoud ‘doorgesloopt’. Daarbij zou de achterliggende gedachte wel eens kunnen zijn dat acceptatie van hun leidinggevende rol wordt vergroot als zij ook de financiële inhoud kennen.”**

*Bas Mutze, Manager Corporate Control bij Wageningen University & Research*

Quote 8 – Doorgroeien vanuit de inhoud

#### 5.4.3 Niet alle business controllers willen business partner zijn

Echter – alle bespiegelingen over kennis- en competentieontwikkeling ten spijt – om daadwerkelijk business partner te kunnen zijn, is een uitgesproken intrinsieke motivatie van de individuele controller zelf een absolute voorwaarde. Daarbij spelen persoonlijkheidskenmerken zoals bijvoorbeeld nieuwsgierigheid, extravertie, servicegerichtheid en openheid uiteraard een belangrijke rol. Onze onderzoeksresultaten laten zien dat beelden hierover tussen verschillende functies aanzienlijk verschillen. Bijna een kwart van alle respondenten geeft aan niet overtuigd te zijn van de intrinsieke motivatie van Control om daadwerkelijk business partner te willen zijn.

**“Het allerbelangrijkste waar het bij controllers om gaat bij kennisontwikkeling is het hebben van een ‘aangeboren’ nieuwsgierigheid. Vanuit die nieuwsgierigheid steek je tijd in het begrijpen van de business, ontwikkel je dezelfde taal en kun je inhoudelijk beter adviseren.”**

*Sander Gras, Manager Business Control bij Capgemini*

Quote 9 – Nieuwsgierigheid is het allerbelangrijkst

Controllers – maar ook hun managers – dienen in de spiegel te kijken en open te zijn: waar liggen eigen ambities en wat is daarin realistisch? Uiteindelijk is voor individuele controllers het zijn van business partner geen kwestie van moeten, maar vooral een kwestie van willen. Daarin zit overigens geen waardeoordeel verscholen. Maar waar de ambities van individuele controllers niet overeenkomen met de verwachtingen die de organisatie van een BC-functie heeft, daar is het nodig om die aansluiting te maken en te borgen. Daar hoort dan een eerlijk gesprek tussen leidinggevende en de betreffende controller ook bij.



#### 5.4.4 Hoe nu verder?

Niet alle controllers willen of kunnen business controller zijn. Maar waar dat wel het geval is, laten de onderzoeksresultaten duidelijk zien wat onderscheidende kenmerken zijn van een effectieve Business Control-functie, met name op strategisch en tactisch vlak, noodzakelijke kennis, competenties en IT-ondersteuning. Ze geven daarmee invulling aan verbeteringen waaraan Control kan werken op de weg richting business partner.

Daar staat tegenover dat deze inzichten niet nieuw zijn: ze bevestigen wat al geruime tijd in de literatuur hieromtrent wordt gesteld. Om daadwerkelijk effectief de gewenste rol te kunnen (gaan) vervullen, is het echter noodzakelijk dat ontwikkeling daartoe – in termen van kennis & kunde – adequaat is geborgd in opleidingsprogramma's en in de HR-cyclus in het algemeen.

De onderzoeksresultaten laten zien dat daar nog een weg te gaan is, maar daar staat tegenover dat eerste verbeterstappen relatief eenvoudig te zetten zijn: daar ligt geen belemmering voor leidinggevendenden om zaken vanaf morgen met HR in gang te zetten. Wij hopen van harte dat wij controllers en hun managers met dit inzicht daartoe (hebben) kunnen inspireren en hopen de effecten daarvan in ons onderzoek over twee jaar terug te zien!

## Bijlage 1 – Onderzoeksopzet

### A. Definities en Uitgangspunten

#### Business Control

In ons onderzoek hebben wij de respondenten geen definitie van Business Control meegegeven en hebben wij bewust gesproken over een functie en niet over een afdeling. In de praktijk zien we ook dat dit soort rollen niet altijd binnen één en dezelfde afdeling terug te vinden is. Omgekeerd zijn er binnen organisaties nog steeds voldoende voorbeelden te vinden van BC-afdelingen die niet aan de genoemde predicaten voldoen. Daar komt bij dat organisatorische kenmerken in een deel van de gevallen het bestaan van een aparte afdeling niet rechtvaardigen. Ook zien wij dat het gebruik van de benaming Business Control binnen verschillende branches niet eenduidig is doorgevoerd of wordt gebruikt.

Wij willen met ons onderzoek vooral inzoomen op de effectiviteitskenmerken, ongeacht de verschillen in definitie van Business Control. Wij hebben daarom de definitie van Business Control niet op voorhand neergezet, maar onderdeel gemaakt van ons onderzoek. In hoofdstuk 2 van dit rapport hebben we de BC-functie beschreven aan de hand van uitkomsten van ons onderzoek.

#### Effectiviteit

Wij hebben de respondenten (ook) geen definitie meegegeven van de term effectief, maar hebben respondenten gevraagd zelf een mening te geven over de effectiviteit van hun eigen BC-functie.

Wij gaan er daarbij vanuit dat respondenten zonder meer in staat zijn hun eigen BC-functie op doelmatigheid te beoordelen, ook zonder een definitie. Daarbij is nog niet eens de exacte score van belang, maar veel meer het veranderpotentieel dat tot uitdrukking wordt gebracht in de eigen score in relatie tot die van het totaal of het gemiddelde. De respondenten hebben daarmee de vrijheid hun eigen maatstaf voor effectiviteit te bepalen.

Een definitie van effectiviteit zou kunnen zijn: de mate waarin Business Control in algemene zin waarmaakt wat van haar wordt verwacht. De vraag die daar dan onvermijdelijk op volgt is wiens verwachtingen waargemaakt moeten worden? Onze mening is dat het antwoord hierop niet makkelijk eenduidig te stellen is.

In de praktijk zien wij dat de BC-functie vaak binnen de financiële kolom hiërarchisch valt onder de CFO. Het is daarmee dan ook logisch dat deze CFO ook stelling mag nemen, wanneer er een uitspraak gedaan moet worden over de effectiviteit van Business Control. Daarnaast heeft Business Control – zoals haar naam doet vermoeden – echter ook een dubbelrol te vervullen naar haar andere interne klant, namelijk de business. Daarbij speelt de BC-functie – al dan niet als business partner – afwisselend een adviserende en dan weer een toetsende of zogenaamde challenge-rol.

## Indeling naar Functie

Wij hebben het onderzoek zo ingericht dat de beantwoording van de onderzoeksvraag te herleiden is naar de functie van de betreffende respondent. Daarbij hebben we er voor gekozen om op geaggregeerd niveau onderscheid te maken tussen de Business en Control.

Onder de Business zijn geschaard de respondenten die als functie CEO, Lijnmanager of Programma-/Projectmanager hebben ingevuld. Control is de verzamelnaam voor de functies Business Control en Manager Control. De Finance gerelateerde functies CFO/Financieel Directeur en Manager Accounting zijn buiten de verzamelingen Business en Control gehouden, maar lopen mee in de beelden over de totale groep respondenten in hoofdstuk 2 en de uitsplitsing naar effectiviteit in hoofdstuk 4.

Op basis van deze verdeling wordt het mogelijk om de antwoorden van de verschillende functiegroepen te vergelijken en inzicht te geven in perceptieverschillen als houvast voor het verbeteren van onderlinge verstandhouding en de gepercipieerde effectiviteit van Business Control.

### B. Opzet vragenlijst

De vragenlijst bestond uit 48 stellingen, waarbij de antwoordmogelijkheden op de stellingen zijn verdeeld op een 4-punts Likertschaal met de mogelijkheden lopend van “helemaal mee oneens” naar “helemaal mee eens”. Om analyse en vergelijking mogelijk te maken, hebben wij de antwoorden omgezet in scores.

- Helemaal mee oneens: score 1
- Meer oneens dan eens: score 2
- Meer eens dan oneens: score 3
- Helemaal mee eens: score 4

Op deze wijze is het mogelijk gemaakt om van een ordinale schaal, waarbij er alleen wordt gesteld dat het ene antwoord meer van toepassing is dan de andere, een interval schaal te maken waardoor het berekenen van gemiddelden mogelijk wordt gemaakt. Overeenkomstig methodologie-literatuur wordt een Likert-schaal als deze vaak als interval beschouwd.

In het verlengde van het toepassen van deze schaal duiden wij in ons rapport een gemiddelde score van 2,5 of lager aan als ‘onvoldoende’, scores hoger dan 2,5 benoemen wij dan als een ‘voldoende’.

Behalve het analyseren van de rapportcijfers hebben we in sommige gevallen ook gekeken naar het percentage respondenten dat een bepaalde antwoordkeuze maakt. Wanneer wij in dit rapport bijvoorbeeld spreken van het percentage dat het ‘in meer of mindere mate eens is’ met een stelling, dan doelen wij op het aantal respondenten dat het “meer eens dan oneens” en ook “helemaal mee eens” is met de stelling, uitgedrukt in een percentage van alle respondenten.

Overzichten van alle scores op de stellingen zijn terug te vinden in de bijlages. In dit rapport wordt steeds naar die overzichten verwezen met de zogenaamde *Top 10's scoreoverzichten*. Afhankelijk van de insteek die per hoofdstuk wordt gekozen, laten de verschillende overzichten scores zien van alle respondenten tezamen, van scores uitgesplitst naar

controllers- vs. business-respondenten, of uitgesplitst naar scores van de effectieve vs. niet-effectieve BC-functie.

Van de 48 stellingen hebben wij er 6 alleen voorgelegd aan controllers. Dat betroffen vier stellingen over het al dan niet volgen van opleidingen en twee over de rol van hun leidinggevende in termen van coaching en stimuleren om opleidingen te volgen. Deze 6 stellingen komen daarom niet voor in vergelijkende tabellen van hoofdstuk 2 en 4 omdat deze betrekking hebben op de antwoorden van *alle* respondenten.

### Vergelijking in effectiviteit

Terugkomend op de onderzoeksvraag – de effectiviteit van Business Control – hebben wij als gezegd geen definitie meegegeven aan de respondenten, maar de respondenten gevraagd naar hun mening over effectiviteit van Business Control. Voor de bepaling of er in het geval van de antwoorden van die respondent sprake was van effectiviteit hebben wij er ditmaal voor gekozen om de algemene vraag als uitgangspunt te nemen. Wanneer de respondent het in meer of mindere mate eens was met deze stelling, is er aangenomen dat de BC-functie bij deze respondent als ‘effectief’ wordt aangemerkt.

Op basis van deze tweedeling hebben wij de scores op alle stellingen tussen beide groepen kunnen vergelijken. Daarmee is een basis gelegd om onderscheidende kenmerken van een effectieve BC-functie te kunnen identificeren, namelijk door vast te stellen waar de scores op een stelling ver uiteenlopen. Wij zijn ons ervan bewust dat we hier gebruik maken van subjectieve scores, maar hebben op deze manier houvast om meer inzichten te vinden en te geven in de effectiviteit van de BC-functie.

Om de subjectiviteit van Control op zichzelf te kunnen filteren uit de antwoorden is in hoofdstuk 4 gekeken naar de verschillen in antwoorden tussen de verschillende functiegroepen. Hierdoor zouden wij een mogelijke discussie kunnen plaatsen in de context van het beeld van Control, over zichzelf, maar ook van haar klanten.

### Schaal van Mock

Bij het beschrijven van de significantie van de uitkomsten maken wij gebruik van de schaal van Mock. Deze schaal is gemaakt door pr-adviseur Harry Mock en geeft het verband weer tussen (procentuele) verschillen en de door ondernemingen gebezigde kwalificaties. Zo is voor iedereen duidelijk wat er bedoeld wordt met deze bijvoeglijke naamwoorden

Nederlandse term	Bandbreedte score
Fractioneel	Kleiner dan 2%
Gering	2% tot 4%
Licht	4% tot 7%
Duidelijk	7% tot 12%
Belangrijk	12% tot 20%
Sterk	20% tot 30%
Aanzienlijk	30% tot 45%
Fors	Meer dan 45%

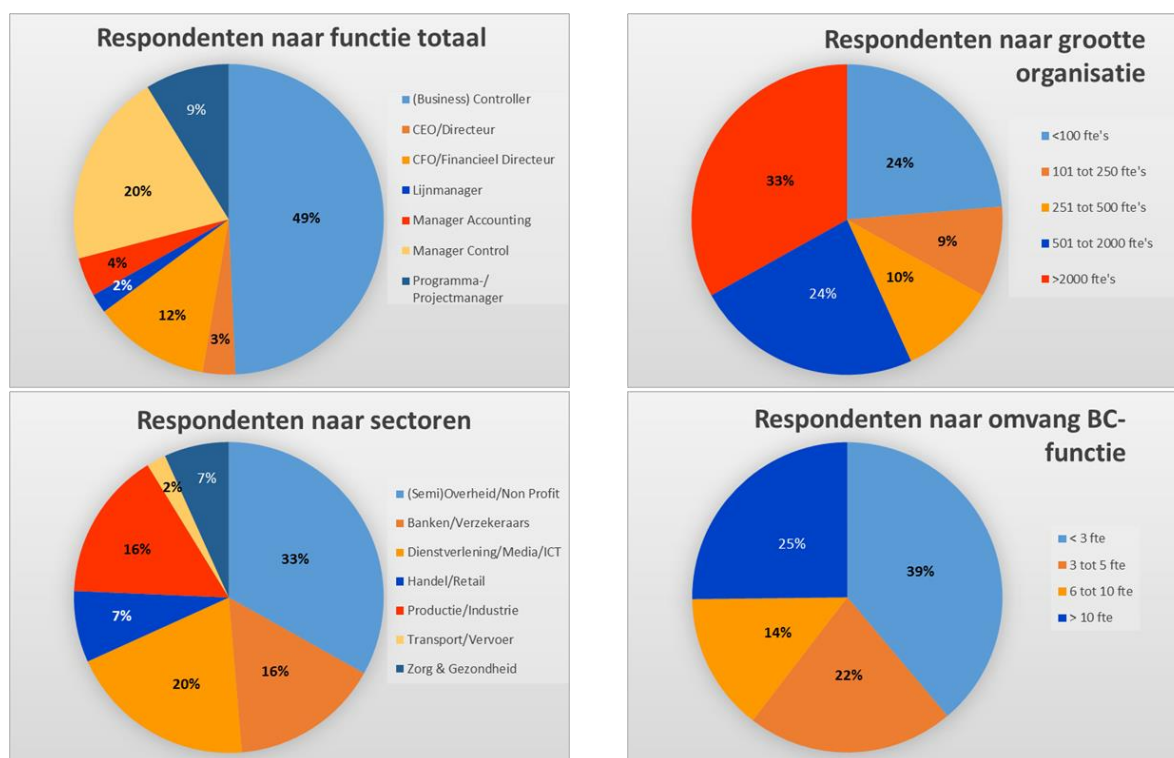
Tabel 5 - Schaal van Mock

### C. Categorisering van respondenten

Iets meer dan 19% (151) van de aangeschreven respondenten (786) heeft de online vragenlijst ingevuld, waarin wij hen – naast enkele (organisatorische) kenmerken – in totaal 48 stellingen hebben voorgelegd. De eerste inzichten die wij met deze ingevulde vragenlijsten hebben verkregen, hebben wij vervolgens in diepte-interviews met enkele CFO's, CEO's en Managers Business Control besproken. De beelden die dit alles heeft opgeleverd, zijn verwerkt in dit rapport.

Als we kijken naar het profiel van de respondenten, dan zien we:

- Bijna de helft van de populatie bestaat uit Business Controllers
- Vertegenwoordiging van organisaties uit alle groottes in termen van aantallen fte's
- Dekking voor alle sectoren, met de grootste vertegenwoordiging vanuit de (semi) Overheid / Non Profit
- De meeste respondenten beschikken over een BC-functie van 5 of minder fte's.



Afbeelding 32 – Profiel van respondenten

Controllers maken het grootste deel uit van de populatie en zijn daarmee meer dan gemiddeld bepalend voor het totaalbeeld. Datzelfde geldt omgekeerd voor respondenten uit de Business: iets wat we met name in hoofdstuk 3 in ons achterhoofd moeten houden wanneer we de uitkomst van beide groepen met elkaar vergelijken.

## Bijlage 2 – Score lijsten

## Algemeen beeld van alle respondenten

Stelling	Totaal
BC heeft de competentie om kritisch te zijn.	3,3
BC kenmerkt zich door het verhaal achter de cijfers te begrijpen.	3,3
De BC-functie neemt regie in de P&C-cyclus.	3,2
BC heeft de inhoudelijke kennis van de bedrijfsprocessen (intern) om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	3,2
BC heeft de competentie om complexiteit terug te brengen tot de kern.	3,2
De BC-functie is effectief op operationeel niveau.	3,1
BC heeft de competentie om proactief te zijn.	3,1
BC heeft de competentie om flexibel te zijn.	3,1
In onze organisatie verwacht de directie dat BC de rol van business partner vervult.	3,1
BC heeft de competentie om communicatief te zijn.	3,1
BC signaleert ontwikkelingen (intern en extern) die managementaandacht behoeven.	3,0
In onze organisatie verwacht lijnmanagement dat BC de rol van business partner vervult.	3,0
BC heeft de competentie om overtuigend te zijn.	3,0
BC heeft de inhoudelijke kennis van wet- & regelgeving om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	3,0
De adviezen van BC voorzien in de behoefte van business-management.	3,0
BC heeft inlevingsvermogen als competentie.	3,0
De BC-functie is effectief op tactisch niveau.	3,0
BC vertaalt inzichten naar advies.	2,9
Externe ontwikkelingen op het gebied van (vereiste) niet-financiële rapportages hebben impact op BC.	2,9
Externe ontwikkelingen zoals Blockchain, Robotics en FinTech hebben impact hebben op BC.	2,9
BC heeft de inhoudelijke kennis van de product-klant portfolio om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	2,9
In onze organisatie willen controllers daadwerkelijk business partner zijn.	2,9
De BC-functie monitort de implementatie/uitvoering van de gekozen strategie.	2,9
BC bespreekt gesignaleerde ontwikkelingen meteen met het management.	2,9
De bezetting van BC is voldoende om de taken naar behoren uit te voeren.	2,9
Vereiste competenties voor BC zijn belangrijke werving- & selectiecriteria.	2,9
Vereiste competenties voor BC zijn belangrijke functionerings- & beoordelingscriteria.	2,8
Lijnmanagement betreft BC bij besluitvorming.	2,8
De BC-functie ondersteunt bij de strategievorming.	2,8
De BC-functie is effectief.	2,7
De BC-functie monitort de effectiviteit van de gekozen strategie.	2,7
BC beschikt over BI-tools.	2,7
BC heeft de inhoudelijke kennis van de markt (extern) om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	2,7
Vereiste competenties voor BC zijn in functieprofielen beschreven.	2,6
BC kent een opleidingsprogramma om kennis van systemen en rapportageomgevingen bij te houden.	2,5
De BC-functie is effectief op strategisch niveau.	2,5
BC kent een opleidingsprogramma om competenties bij te houden.	2,4
BC kent een opleidingsprogramma om vakinhoudelijke kennis bij te houden.	2,4
BC kent een opleidingsprogramma om bedrijfskennis bij te houden.	2,4
In onze organisatie staat competentieontwikkeling voor BC hoog op de agenda.	2,4
De bestaande systemen en rapportageomgevingen ondersteunen BC optimaal.	2,3
Het proces van dataverzameling tot rapportage beschouw ik als "lean".	2,0
	Top 10 <b>hoogste</b> scores
	Top 10 <b>laagste</b> scores

## Control vs Business

Stelling	Control	Business	% Delta
De BC-functie monitort de implementatie/uitvoering van de gekozen strategie.	3,0	2,2	38%
De BC-functie monitort de effectiviteit van de gekozen strategie.	2,8	2,1	35%
BC heeft de inhoudelijke kennis van de product-klant portfolio om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	3,0	2,3	34%
BC heeft de competentie om overtuigend te zijn.	3,1	2,5	26%
BC kenmerkt zich door het verhaal achter de cijfers te begrijpen.	3,3	2,7	25%
BC heeft de competentie om communicatief te zijn.	3,1	2,5	24%
BC heeft de competentie om complexiteit terug te brengen tot de kern.	3,3	2,7	24%
De BC-functie ondersteunt bij de strategievorming.	2,9	2,3	23%
De BC-functie neemt regie in de P&C-cyclus.	3,4	2,8	23%
BC heeft de competentie om flexibel te zijn.	3,1	2,6	22%
BC heeft de inhoudelijke kennis van wet- & regelgeving om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	3,1	2,6	21%
BC signaleert ontwikkelingen (intern en extern) die managementaandacht behoeven.	3,1	2,6	18%
BC heeft de inhoudelijke kennis van de markt (extern) om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	2,7	2,3	16%
In onze organisatie willen controllers daadwerkelijk business partner zijn.	3,0	2,6	15%
BC heeft de inhoudelijke kennis van de bedrijfsprocessen (intern) om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	3,3	2,8	15%
BC vertaalt inzichten naar advies.	3,0	2,6	15%
BC bespreekt gesignaleerde ontwikkelingen meteen met het management.	3,0	2,6	15%
BC heeft inlevingsvermogen als competentie.	3,0	2,7	14%
BC heeft de competentie om proactief te zijn.	3,1	2,8	14%
De BC-functie is effectief.	2,7	2,4	14%
Lijnmanagement betreft BC bij besluitvorming.	2,8	2,5	14%
In onze organisatie staat competentieontwikkeling voor BC hoog op de agenda.	2,3	2,1	11%
BC heeft de competentie om kritisch te zijn.	3,3	3,0	10%
Externe ontwikkelingen zoals Blockchain, Robotics en FinTech hebben impact hebben op BC.	2,6	2,4	9%
In onze organisatie verwacht de directie dat BC de rol van business partner vervult.	3,0	2,8	7%
De adviezen van BC voorzien in de behoefte van business-management.	3,0	2,8	5%
Vereiste competenties voor BC zijn belangrijke functionerings- & beoordelingscriteria.	2,8	2,7	4%
Vereiste competenties voor BC zijn belangrijke werving- & selectiecriteria.	2,8	2,8	3%
De bezetting van BC is voldoende om de taken naar behoren uit te voeren.	2,8	2,8	3%
BC beschikt over BI-tools.	2,7	2,6	3%
De BC-functie is effectief op strategisch niveau.	2,5	2,5	1%
De BC-functie is effectief op tactisch niveau.	2,9	2,9	1%
BC kent een opleidingsprogramma om vakinhoudelijke kennis bij te houden.	2,4	2,4	0%
BC kent een opleidingsprogramma om competenties bij te houden.	2,4	2,4	-1%
In onze organisatie verwacht lijnmanagement dat BC de rol van business partner vervult.	3,0	3,1	-2%
De BC-functie is effectief op operationeel niveau.	3,1	3,3	-4%
Externe ontwikkelingen op het gebied van (vereiste) niet-financiële rapportages hebben impact op BC.	2,8	3,1	-9%
Vereiste competenties voor BC zijn in functieprofielen beschreven.	2,5	2,8	-9%
De bestaande systemen en rapportageomgevingen ondersteunen BC optimaal.	2,2	2,4	-10%
BC kent een opleidingsprogramma om kennis van systemen en rapportageomgevingen bij te houden.	2,5	2,8	-10%
BC kent een opleidingsprogramma om bedrijfskennis bij te houden.	2,3	2,6	-12%
Het proces van dataverzameling tot rapportage beschouw ik als "lean".	1,9	2,2	-13%
<i>Top 10 hoogste scores</i>			
<i>Top 10 laagste scores</i>			
<i>Gedeelde plaats op ranglijst</i>			



## Effectief vs niet-effectief: alle respondenten

Stelling	Effectief	Niet-effectief	% Delta
De BC-functie is effectief.	3,1	1,8	70%
De BC-functie is effectief op strategisch niveau.	2,7	2,0	38%
De bestaande systemen en rapportageomgevingen ondersteunen BC optimaal.	2,5	1,8	38%
BC signaleert ontwikkelingen (intern en extern) die managementaandacht behoeven.	3,3	2,5	34%
BC vertaalt inzichten naar advies.	3,2	2,4	33%
De BC-functie ondersteunt bij de strategievorming.	3,0	2,3	33%
De BC-functie monitort de effectiviteit van de gekozen strategie.	2,9	2,2	32%
In onze organisatie verwacht de directie dat BC de rol van business partner vervult.	3,3	2,5	30%
De BC-functie is effectief op tactisch niveau.	3,2	2,5	30%
De adviezen van BC voorzien in de behoefte van business-management.	3,2	2,5	28%
Het proces van dataverzameling tot rapportage beschouw ik als "lean".	2,1	1,6	28%
BC beschikt over BI-tools.	2,9	2,3	28%
In onze organisatie staat competentieontwikkeling voor BC hoog op de agenda.	2,5	2,0	26%
BC heeft de inhoudelijke kennis van de markt (extern) om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	2,9	2,3	26%
In onze organisatie verwacht lijnmanagement dat BC de rol van business partner vervult.	3,2	2,6	26%
BC kent een opleidingsprogramma om kennis van systemen en rapportageomgevingen bij te houden.	2,7	2,2	25%
BC kent een opleidingsprogramma om competenties bij te houden.	2,6	2,1	25%
De BC-functie monitort de implementatie/uitvoering van de gekozen strategie.	3,1	2,5	25%
BC kenmerkt zich door het verhaal achter de cijfers te begrijpen.	3,4	2,8	23%
BC bespreekt gesignaleerde ontwikkelingen meteen met het management.	3,1	2,5	22%
BC kent een opleidingsprogramma om bedrijfskennis bij te houden.	2,5	2,1	22%
Lijnmanagement betreft BC bij besluitvorming.	3,0	2,5	22%
BC heeft de inhoudelijke kennis van de bedrijfsprocessen (intern) om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	3,4	2,8	21%
BC heeft de competentie om communicatief te zijn.	3,2	2,7	21%
De BC-functie is effectief op operationeel niveau.	3,3	2,7	20%
Vereiste competenties voor BC zijn belangrijke functionerings- & beoordelingscriteria.	3,0	2,5	20%
BC heeft de competentie om overtuigend te zijn.	3,2	2,7	20%
BC heeft de inhoudelijke kennis van de product-klant portfolio om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	3,1	2,6	19%
BC heeft de competentie om kritisch te zijn.	3,4	2,9	18%
In onze organisatie willen controllers daadwerkelijk business partner zijn.	3,1	2,6	15%
BC heeft de competentie om complexiteit terug te brengen tot de kern.	3,3	2,9	15%
BC heeft inlevingsvermogen als competentie.	3,1	2,7	15%
BC heeft de competentie om proactief te zijn.	3,2	2,8	14%
De bezetting van BC is voldoende om de taken naar behoren uit te voeren.	3,0	2,7	12%
BC kent een opleidingsprogramma om vakinhoudelijke kennis bij te houden.	2,5	2,2	12%
Vereiste competenties voor BC zijn in functieprofielen beschreven.	2,7	2,4	12%
Vereiste competenties voor BC zijn belangrijke werving- & selectiecriteria.	3,0	2,7	10%
BC heeft de competentie om flexibel te zijn.	3,2	2,9	10%
De BC-functie neemt regie in de P&C-cyclus.	3,3	3,1	8%
BC heeft de inhoudelijke kennis van wet- & regelgeving om actuele ontwikkelingen om te zetten in advies.	3,1	2,9	7%
Externe ontwikkelingen op het gebied van (vereiste) niet-financiële rapportages hebben impact op BC.	2,9	3,0	-3%
			Top 10 hoogste scores
			Top 10 laagste scores
			Gedeelde plaats op ranglijst



Effectief vs niet-effectief: alleen business controllers

Stelling	Effectief	Niet-effectief	% Delta	Totaal
In uw huidige functie wordt u door uw leidinggevende gestimuleerd om opleidingen / trainingen te volgen.	3,1	2,4	31%	2,9
U wordt door uw huidige leidinggevende actief gecoached op uw persoonlijke ontwikkeling.	2,6	2,1	27%	2,5
U heeft de afgelopen 12 maanden een opleiding / training gevolgd op: IT-systemen en rapportageomgevingen	2,6	2,4	7%	2,5
U heeft de afgelopen 12 maanden een opleiding / training gevolgd op: competentieontwikkeling	2,5	2,4	2%	2,5
U heeft de afgelopen 12 maanden een opleiding / training gevolgd op: vakinhoud	3,0	3,0	-1%	3,0
U heeft de afgelopen 12 maanden een opleiding / training gevolgd op: bedrijfsvoering	2,1	2,3	-7%	2,2

## Bijlage 3 – Lijst met tabellen, quotes en afbeeldingen

### Lijst met tabellen

Tabel 1 - Top 10 hoogste scores voor Control (op een schaal van 1-4).....	14
Tabel 2 - Top 10 laagste scores voor Control (op een schaal van 1-4) .....	15
Tabel 3 - Top 10 grootste verschillen tussen Business en Control (op een schaal van 1-4) ....	18
Tabel 4 - Onderscheidende kenmerken: scoreverschil groter of gelijk aan 25%.....	23
Tabel 5 - Schaal van Mock .....	43

### Lijst met quotes

Quote 1 – IT-issues adresseren .....	25
Quote 2 – Effectiviteit vraag om senioriteit.....	26
Quote 3 – In gesprek met je teamleden .....	29
Quote 4 – IT-verbetering: breder dan Finance .....	32
Quote 5 – Participeren aan MT's .....	33
Quote 6 – Medewerkers verleiden .....	34
Quote 7 – Slechte verkopers .....	38
Quote 8 – Doorgroeien vanuit de inhoud .....	39
Quote 9 – Nieuwsgierigheid is het allerbelangrijkst .....	39

### Lijst met afbeeldingen

Afbeelding 1 – Omvang van de BC-functie naar grootte van de organisatie.....	6
Afbeelding 2 – Is de bezetting van Business Control voldoende? .....	7
Afbeelding 3 – Gemiddeld aantal dienstjaren van controllers .....	7
Afbeelding 4 – Inhoudelijke kennis van Business Control .....	8
Afbeelding 5 – Door controllers gevolgde trainingen in afgelopen 12 maanden.....	8
Afbeelding 6 – De rol van leidinggevendenden in coaching en opleidingen .....	9
Afbeelding 7 – Verwachting van directie en lijnmanagement.....	9
Afbeelding 8 – Intrinsieke motivatie van controllers.....	10
Afbeelding 9 – Inschatting van de impact van externe ontwikkelingen op Control.....	11
Afbeelding 10 – De impact van externe ontwikkelingen op Control .....	11
Afbeelding 11 - Rapportcijfer van BC naar functie.....	12
Afbeelding 12 - Rapportcijfer BC per industrie .....	13
Afbeelding 13 - De effectiviteit van de BC-functie op verschillende niveaus.....	13
Afbeelding 14 – Rapportcijfers voor BC: Controllers vs. Business .....	17
Afbeelding 15 - Rol van BC in de planning & control cyclus: business- vs control- respondenten .....	19
Afbeelding 16 - Inhoudelijke kennis van de BC-functie: business- vs control-respondenten .	20
Afbeelding 17 - Competenties van BC: scores van business- en control-respondenten naar aflopende verschillen .....	20
Afbeelding 18 - Rapportcijfers BC-functie, effectief vs. niet-effectief.....	22
Afbeelding 19 – Verwachtingen vanuit de interne klant: effectieve en niet-effectief BC- functie.....	24

Afbeelding 20 – Inhoudelijke kennis: aflopende verschillen tussen de effectieve en niet-effectief BC-functie.....	25
Afbeelding 21 – Gemiddeld aantal jaren dat controllers werkzaam zijn binnen de effectieve en de niet-effectieve BC-functie .....	26
Afbeelding 22 – Aflopende scoreverschillen op competenties tussen de effectieve en niet-effectief BC-functie.....	27
Afbeelding 23 – Aflopende scoreverschillen op opleidingsprogramma’s tussen de effectieve en niet-effectief BC-functie .....	28
Afbeelding 24 – Belang van vereiste competenties bij in- & doorstroom van werknemers...	28
Afbeelding 25 – De rol van leidinggevenden in ontwikkeling en opleiding.....	29
Afbeelding 26 – De effectiviteit van Business Control over de jaren heen .....	35
Afbeelding 27 – Effectiviteit op strategisch en tactisch niveau over de jaren heen .....	36
Afbeelding 28 – De inhoudelijke kennis van BC over de jaren heen .....	36
Afbeelding 29 – Onderscheidende kenmerken (2020) over de jaren heen.....	36
Afbeelding 30 – Opleidingsprogramma’s over de jaren heen: competenties & bedrijfskennis .....	37
Afbeelding 31 – IT-ondersteuning van BC over de jaren heen .....	37
Afbeelding 32 – Profiel van respondenten .....	44

## Colofon

Onderzoeksrapport – De effectiviteit van Business Control 2020

© FinTouch – betrokken organisatieadviesbureau voor finance, november 2020.

Eindredactie FinTouch ([www.fintouch.nl](http://www.fintouch.nl))

### Redactie

dr P.C.M. Claes, Vrije Universiteit Amsterdam – School of Business and Economics

### Uitgever

FinTouch BV, Rotterdam

### Overige informatie

In dit onderzoeksrapport hebben wij van 48 stellingen ingezoomd op het beeld op Business Control en de onderscheidende kenmerken van de effectieve business controller. Hierbij hebben wij ook onderscheid gemaakt tussen de antwoorden van control- en business-respondenten. Wij beschikken dus over nog veel meer waardevolle informatie over de effectiviteit van Business Control en wat dit voor uw organisatie kan betekenen. Als uw interesse is gewekt en nog vragen heeft over dit rapport kunt u contact opnemen via onze website [www.fintouch.nl](http://www.fintouch.nl)