

Finance als Business Partner

“Van reactief ondersteunen naar proactief sturen”

Onderzoek: De belangrijkste factoren die van belang zijn voor een goede invulling van de business partner rol

2017



Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 157 landen met meer dan 223.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 4.700 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

Inhoudsopgave

Executive Summary	5
Finance Business Partnering	7
Resultaten van het onderzoek	
1. Verhouding werkverdeling Scorekeeping – Business Partnering	11
2. Tijd besteed aan en belang van Business partnering	12
3. Invloed van concurrentie en marktgroei	14
4. Belemmeringen en enablers	15
5. Belangrijke eigenschappen	17
6. Operationele werkzaamheden uitgevoerd door business partners	18
7. Positionering in de organisatie	20
8. Toekomst business partnering	21
Contact	22



Executive summary van onderzoek onder CFO en senior financials van ruim 110 organisaties

Finance als volwaardig business partner

Focus op activiteiten die echt toegevoegde waarde leveren

De best presterende Finance afdelingen besteden procentueel gezien aanzienlijk meer tijd aan business partnering ten opzichte van scorekeeping activiteiten dan de gemiddeld presterende Finance afdelingen, namelijk 64% tegenover 41%. Dit verschil is zichtbaar binnen alle sectoren, volwassenheidsfasen en organisatiegroottes. Verder blijkt uit het onderzoek dat organisaties minder tijd besteden aan business partnering activiteiten dan zij eigenlijk zouden willen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat voor de meeste organisaties uit dit onderzoek aanzienlijke verbeteringen op dit gebied haalbaar zijn. Bij succesvolle Finance afdelingen wordt de business partner rol nadrukkelijker vervuld door intensiever samen te werken met de organisatie. Organisaties die vooruitkijken meten het belang van Finance op basis van de bijdrage aan het realiseren van commerciële doelstellingen.

Zet kansen en bedreigingen om tot drivers voor business partnering

Succesvolle Finance afdelingen (gekenmerkt door kostenefficiëntie, betrouwbare processen en kwalitatief hoogwaardig data-inzichten), zijn in staat om kansen en bedreigingen afkomstig van diverse externe factoren om te zetten tot drivers voor business partnering. Hierbij treden zij gevraagd en ongevraagd op als adviseur voor de organisatie waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van financiële analyses om tot nieuwe markt inzichten te komen.

Maak gebruik van enablers en anticipeer op belemmeringen

Voordat Finance kan transformeren naar volwaardig business partner is het voor organisaties van belang om een duidelijk beeld te krijgen van de eventuele belemmeringen en enablers welke van sterke invloed kunnen zijn op dit proces. Leidende financiële teams weten goed gebruik te maken van de juiste enablers (mensen met juiste kennis en vaardigheden en beschikbaarheid van consistente informatie) en proactief te anticiperen op de grootste belemmeringen (te weinig focus op activiteiten met toegevoegde waarde en slecht ondersteunende IT systemen).

Gebruik technologie als concurrentievoordeel

Technologische ontwikkelingen verlopen snel en kunnen ingrijpende gevolgen hebben op de efficiëntie van organisaties en financiële teams daarbinnen. Wij zien dat de best presterende financiële teams openstaan voor continue technologische ontwikkelingen om hun business partner rol goed te blijven vervullen. Een voorbeeld hiervan is het gebruiken van slimme data analyse tools om tot verdiepende inzichten te komen.

Op zoek naar een effectieve invulling: zoek specifieke competenties

De best presterende financiële teams zijn bereid om te investeren in personen die beschikken over de competenties om de business partner rol betrouwbaar op zich te nemen. Een combinatie van een proactieve houding met strategische en sociale vaardigheden zijn hierbij van essentieel belang. Een trainingsprogramma kan bijdragen aan de (verdere) ontwikkeling van benodigde competenties.

Geef business partners de ruimte

De best presterende organisaties halen meer rendement uit de business partner rol door een beter onderscheid tussen rollen binnen de Finance afdeling aan te brengen. Door een duidelijke rolverdeling is de kans dat de business partner operationele financiële taken uitvoert aanzienlijk minder, waardoor er meer tijd overblijft voor een effectieve invulling van de business partner rol.

Zorg voor de meest effectieve aansturing van de business partner

Business partners kunnen zowel via de financiële lijn als via de operationele lijn worden aangestuurd; in de praktijk zien we hier diverse varianten van. Welke rapportagelijijn het meest effectief is hangt samen met factoren als volwassenheid van het bedrijf, marktomstandigheden als concurrentie-intensiteit en bedrijfsspecifieke kenmerken. Het is van belang een model te kiezen dat aansluit bij de doelstellingen van en de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt.

Blik op de toekomst: Kijk vooruit

Interne stakeholders krijgen tot op heden niet altijd de gewenste inzichten die zij nodig hebben om in een onzekere, gecompliceerde en snel veranderende omgeving te concurreren. Finance moet daarom constant op zoek naar innovatieve ontwikkelingen om te kunnen voldoen aan de continue eisen van de interne organisatie. Daarnaast moet Finance ook zelf proactief op zoek naar manieren de eigen rol en toegevoegde waarde te vergroten. Door het creëren van nieuwe inzichten middels verdiepende analyses en deze op een juiste manier intern te communiceren, geeft Finance haar stakeholders de informatie die helpt om de bedrijfsvoering te beoordelen op een meer dynamische en passende manier.



Finance als business partner: huidige stand van zaken

“Finance Business Partnering” definiëren we als de rol die Finance speelt bij het ondersteunen en uitdagen van de “business” om ernaar te streven dat de gekozen strategie, de gewenste waarde creëert voor haar stakeholders tegen acceptabele risico’s.

Business partnering binnen Finance is een onderwerp dat al sinds vorige eeuw op de agenda van veel CFO's staat. Het belang ervan werd en wordt onderkend, maar in de praktijk blijkt het in veel organisaties lastig om Finance ook echt als business partner te positioneren. Voordat we de resultaten van het uitgevoerde onderzoek behandelen, leggen we allereerst onze visie op business partnering in dit hoofdstuk verder uit.

Hiervoor gaan we dieper in op de rolinvulling, positionering, kenmerken en de randvoorwaarden van de business partner.

De rol van business partner binnen Finance

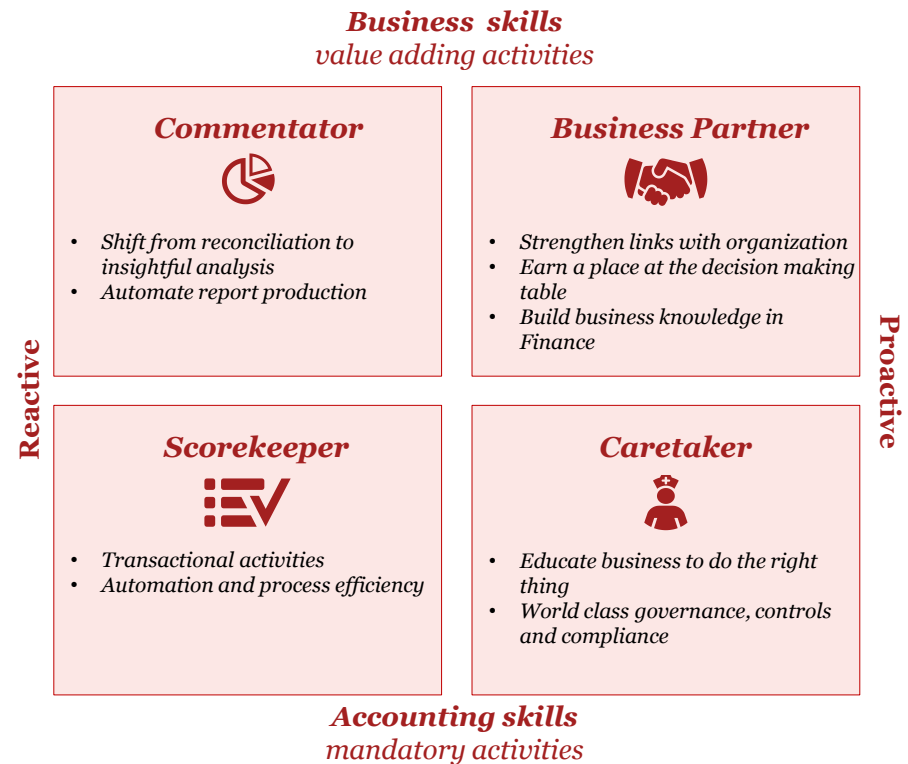
De rol van business partner binnen Finance is te positioneren ten opzichte van de andere rollen van de financiële afdeling. De verschillende rollen binnen de Finance afdeling zijn te categoriseren langs twee dimensies: accounting versus business en reactief versus proactief, zoals te zien in figuur 1.

In dit onderzoek is gekeken naar twee van de vier archetypen, de scorekeeper en de business partner, vanwege het contrast tussen deze rollen.

De Scorekeeper is voornamelijk gericht op het juist, volledig en tijdig vastleggen van financiële feiten. Daarmee vertoont hij reactief gedrag dat met name gericht is op accounting. De business partner daarentegen is proactiever van aard en heeft een business focus door financiële en niet-financiële informatie te brengen naar zijn interne klanten.

De figuur geeft de typische rollen binnen Finance weer. Het belang van de business partnering activiteiten zal de komende jaren toenemen ten opzichte/koste van de Scorekeeping activiteiten. Scorekeeping zal meer en meer een hygiëne-activiteit worden, terwijl met business partnering echte waarde kan worden toegevoegd.

Het is daarbij een misvatting om te denken dat Finance als gehele afdeling moet transformeren naar business partner; iedereen binnen de financiële organisatie speelt z'n eigen rol.



Figuur 1: Rolverdeling binnen Finance

Zo dragen werknemers in een Scorekeeping georiënteerde functie zorg voor een tijdige uitvoering van boekingen, produceren van rapportages en de eerste analyse hiervan. Ook wanneer Finance naar business partner transformeert zijn deze activiteiten nog steeds hard nodig.

Positionering van business partnering binnen de Financiële afdeling

Er is een aantal redenen te noemen waarom business partnering een belangrijkere rol gaat spelen binnen de Finance afdeling.

Allereerst moeten we daarvoor vooruit kijken naar de Finance afdeling van de toekomst. Al jaren lang is het de trend om transactionele activiteiten te standaardiseren en verminderen en deze uit de primaire organisatie weg te halen. Denk hierbij aan het inrichten van shared service centers of het outsourcen naar derde partijen. Technologische ontwikkelingen zullen nog meer impact op deze processen gaan hebben. Zo wordt door Cloud Computing de afstand tussen de primaire financiële organisatie en een service delivery center verkleind, waardoor samenwerking nog makkelijker wordt. Ook verwachten we een sterke toename van robotisering van processen, waardoor financiële processen die nu nog handmatig plaatsvinden meer en meer geautomatiseerd kunnen worden.

Bovenstaande ontwikkelingen zorgen ervoor dat het transactionele gedeelte binnen de financiële organisatie in omvang steeds verder gereduceerd wordt. Er zijn zelfs deskundigen die stellen dat de transactionele activiteiten uiteindelijk helemaal niet meer zullen bestaan. Is de rol van Finance binnen een organisatie dan uitgespeeld? Integendeel! Finance zal zich alleen meer op andere activiteiten moeten richten. Wij zien een aantal onderwerpen waar Finance zich in de toekomst in toenemende mate op zal moeten richten:

- In deze digitale tijd neemt beschikbare data en het belang ervan een enorme vlucht binnen organisaties. Finance is van oudsher het domein dat data transformeert tot informatie. Er ligt een enorme kans voor de financiële afdeling om zich als de data-eigenaar te ontwikkelen en de organisatie met de juiste informatie te bedienen. Hierbij moet 'one-truth' centraal staan en moet informatie tot op het laagste niveau herleidbaar zijn.

- De wereld verandert steeds sneller. Winstgevende business kan zomaar verlieslatend worden. Het is meer dan ooit belangrijk dat Finance de business helpt bij het maken van de juiste keuzes en het opvolgen daarvan zodat bijgestuurd kan worden. Hierbij is het van belang dat ze betrokken is bij de business, maar wel onafhankelijk naar de feiten kijkt.
- Daarnaast is het van belang dat Finance als ongevraagd zelfstandig adviseur optreedt. Door optimaal gebruik te maken van intern beschikbare data en dit te combineren met inzichten vanuit de markt, kan een nieuw inzicht aan de business gegeven worden. De huidige tijd vraagt van Finance om de business te blijven prikkelen!
- Tenslotte ligt er een rol voor Finance om op te treden als interne change agent en een belangrijke rol te spelen bij veranderprojecten. Enerzijds bij het verder optimaliseren van back-office processen, waardoor administratieve druk op de organisatie verminderd wordt. Anderzijds door te ondersteunen bij bijvoorbeeld business cases en zo de impact van organisatiebrede veranderingen te maximaliseren.

Finance is bij uitstek de partner om een rol te spelen in bovenstaande activiteiten. Wat we echter binnen veel organisaties zien, is dat Finance zich nog te bescheiden opstelt en zich alleen met cijfers bezighoudt waardoor bovenstaande onderwerpen van ondergeschikt belang zijn. Ook is Finance in veel gevallen nog vooral terugkijkend bezig en houdt zich maar beperkt bezig met vooruitdenken, middels bijvoorbeeld scenarioplanning.



Kenmerken van de business partner

Om een goede rol te kunnen spelen in bovenstaande activiteiten moet de Financiële organisatie vaak nog een rolverandering doormaken en zijn additionele competenties nodig. Er worden andere zaken belangrijk dan alleen maar juiste cijfers opleveren. Het kunnen slaan van bruggen en het zoeken van verbinding zijn hier voorbeelden van.

We achten vier kenmerken van cruciaal belang voor effectieve business partners: (1) Navigation, (2) Mediation, (3) Resilience en (4) Connectivity.

Navigation

De business partner moet acteren als co-pilot van de business; ernaast zitten en wijzen op kuilen in de weg of mogelijke shortcuts. Waardevolle informatie verstrekken op het juiste moment, waardoor de juiste business beslissingen genomen kunnen worden.

Mediation

De business partner moet in staat zijn om bruggen te slaan tussen verschillende stakeholders; zowel intern als extern. Hij moet een inschatting kunnen maken van verschillende belangen en als verbinder kunnen optreden tussen verschillende partijen.

Resilience

De business partner moet veerkrachtig blijven en in staat zijn om interne en externe veranderingen goed te absorberen. Aanpassingsvermogen en flexibiliteit zijn van groot belang.

Connectivity

De business partner moet in staat zijn om informatie effectief en efficiënt door de organisatie te laten stromen. Dit kan gaan om slimme proces-inrichting met de juiste automatiseringsgraad, het koppelen van financiële en niet-financiële informatie, het brengen van de juiste data naar de juiste stakeholder of het naar binnen brengen van externe inzichten.

Figuur 2: Kenmerken van effectieve business partners



Hieruit volgt dat business partners vaak andere eigenschappen bezitten dan Scorekeepers. Medewerkers die in het links onderstaand weergegeven plaatje passen kijken behalve naar details ook naar de grote lijnen en zijn in staat te schakelen tussen de verschillende perspectieven en te bepalen welke informatie relevant is voor stakeholders. Ze staan dus meer in contact met de business en richten zich ook op het verhaal achter de cijfers.

Het is daarmee niet ondenkbaar dat een organisatie nieuwe medewerkers moet aantrekken om de aanvullende competenties toe te voegen aan de bestaande controllersprofielen. Ook kunnen huidige medewerkers verder ontwikkeld worden door trainingen.

Randvoorwaarden voor effectieve business partnering

In organisaties waarbij de transitie naar volwaardige Business Partner rol nog niet (volledig) lukt, ligt dat veelal aan:

Krijg de basis op orde

Het terzijde staan van de organisatie met waardevolle inzichten vereist het op orde hebben van data, processen en ondersteunende systemen. Zorg voor accurate data, eenduidige data definities en strakke financiële processen. Als de organisatie geboden inzichten in twijfel trekt, verlies je als Finance geloofwaardigheid en de mogelijkheid een gelijkwaardig partner te zijn.

Zoek specifieke competenties

Probeer business partners niet te vinden in de 'normale' Finance bezetting. Zoals we gesteld hebben, zijn specifieke competenties benodigd. Zoek meer all-rounders en kandidaten met adviesvaardigheden; durf buiten het reguliere Finance-profiel te werven. Zorg er daarnaast ook voor dat business partners zich in de breedte blijven ontwikkelen (o.m. door ervaringen op te doen op verschillende afdelingen).

Geef business partners de ruimte

Het komt de effectiviteit van business partners ten goede als ze niet gehinderd worden door maandelijks, repetitieve activiteiten. Belast business partners daarom zo min mogelijk met een operationele rol in maandafsluitings- en rapportageprocessen. Dit komt hun effectiviteit ten goede.



Resultaten van het ‘Finance Business Partnering’ onderzoek

Dit onderzoek bestaat uit de volgende onderwerpen:

- | | |
|--|---|
| 1. Verhouding werkverdeling Scorekeeping – Business Partnering | 5. Belangrijke eigenschappen |
| 2. Tijd besteed aan en belang van Business partnering | 6. Operationele werkzaamheden uitgevoerd door business partners |
| 3. Invloed van concurrentie en marktgroei | 7. Positionering in de organisatie |
| 4. Belemmeringen en enablers | 8. Toekomst business partnering |

1. Verhouding werkverdeling Scorekeeping – Business Partnering

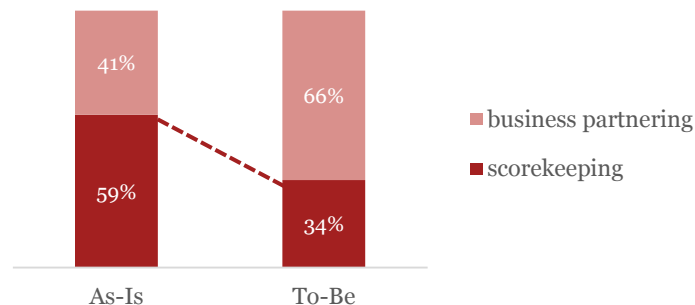
In het onderzoek is aan respondenten gevraagd hoeveel tijd er besteed wordt aan business partnering ten opzichte van scorekeeping binnen hun organisatie. Uit de antwoorden hierop kan worden opgemaakt dat bij de meeste organisaties de focus van de financiële afdeling nog steeds voor het merendeel ligt bij scorekeeping activiteiten in verhouding tot business partnering activiteiten.

Momenteel geven respondenten aan 59% van hun tijd aan scorekeeping te besteden tegen 41% aan business partnering activiteiten. In de toekomst, verwachten de respondenten dat de verhouding verandert en er meer tijd besteed zal worden aan business partnering dan aan scorekeeping activiteiten. Onze respondenten zijn van mening dat de gewenste verhouding zal zijn 34% aan scorekeeping tegen 66% aan business partnering. Dit is geïllustreerd in onderstaande figuur.

De percentages in deze figuur zijn gemiddelden van de hele populatie. De individuele verhoudingen binnen een organisatie kunnen variëren afhankelijk van sector, volwassenheidsfases of organisatiegrootte.

Daarnaast zijn specifieke belemmeringen, enablers, technologische ontwikkelingen en verschillende omgevingsfactoren van invloed. Dit rapport beschrijft en analyseert de invloed van deze factoren.

Figuur 3: Verhouding werkverdeling scorekeeping – business partnering



Achtergrondinformatie onderzoek en definities

De populatie uit dit onderzoek bestaat uit 113 organisaties die gevestigd zijn in Nederland, onderverdeeld in verschillende sectoren, volwassenheidsfases en organisatiegroottes. Voor de onderverdeling naar sectoren is gebruik gemaakt van 3 categorieën:

- Financial Services (financiële instellingen zoals banken en verzekeraars)
- Publieke organisaties (overheidsinstellingen zoals ministeries, gemeenten en ziekenhuizen)
- Products & Services (overige organisaties)

In dit onderzoek is *scorekeeping* gedefinieerd als operationeel gerichte werkzaamheden waarbij de focus ligt op het verzamelen en verwerken van financiële feiten die hebben plaatsgevonden. *Business partnering* is gedefinieerd als beslissingsondersteunende en strategisch gerichte werkzaamheden met een sterke business oriëntatie.

Uit dit onderzoek blijkt dat organisaties op dit moment minder aandacht besteden aan business partnering activiteiten dan zij eigenlijk zouden willen, maar verwachten dit in de toekomst te vergroten

De tijd die de best presterende Finance teams besteden aan business partnering verschilt aanzienlijk ten opzichte van de tijd die gemiddeld presenterende Finance teams besteden aan business partnering

2. Tijd besteed aan en belang van Business partnering

Door continue veranderingen in de externe omgeving stellen organisaties steeds hogere eisen aan inzichten uit data-analyse. Door ontwikkelingen op het gebied van procesautomatisering, standaardisatie van data en innovatie op het gebied van systemen groeien de mogelijkheden de benodigde financiële en niet-financiële inzichten te creëren. Dit draagt bij aan het vrijmaken van tijd die de business partner vervolgens kan besteden aan interpretatie en analyse van informatie die resulteren in inzichten die er echt toe doen.

Deze inzichten vormen de basis voor betere besluitvorming en op deze manier levert business partnering een cruciale bijdrage aan de (financiële) prestaties van de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot een stijging van marktaandeel en omzet (bij organisaties in P&S en FS sectoren) dan wel tot gerealiseerde maatschappelijke doelstelling (publieke sector).

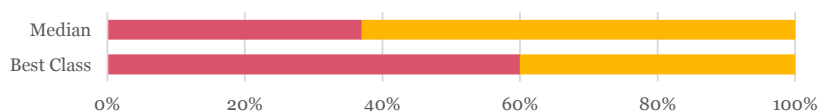
Uit de antwoorden van respondenten blijken duidelijke verschillen te bestaan in de hoeveelheid tijd die per organisatie aan business partnering besteed wordt en hoe belangrijk organisaties het onderwerp vinden. Bovendien blijkt er een positief verband te bestaan tussen deze aspecten. Dus wanneer een organisatie business partnering belangrijk vindt, wordt er meer tijd aan besteed. Dit geldt voor alle sectoren, volwassenheidsfasen en organisatiegroottes.

Kijkend naar het bovenste kwartiel, wordt er binnen de Products en Services sector het meeste tijd besteed aan business partnering, namelijk 60% of meer. Dit is in lijn met onze verwachting en schrijven wij toe aan de omstandigheden binnen de sector. Public Sector kent hierin z'n geheel eigen dynamiek en werkzaamheden binnen Financial Services worden erg beïnvloed door druk vanuit wet- en regelgeving.

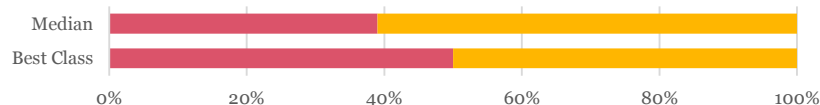
Figuur 4: Tijd besteed en belang van business partnering activiteiten

Tijd besteed per sector (%)

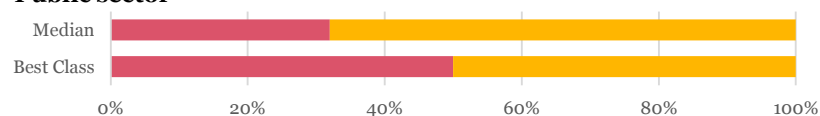
Products & Services



Financial Services



Public sector



■ Tijd besteed aan business partnering ■ Tijd besteed aan scorekeeping

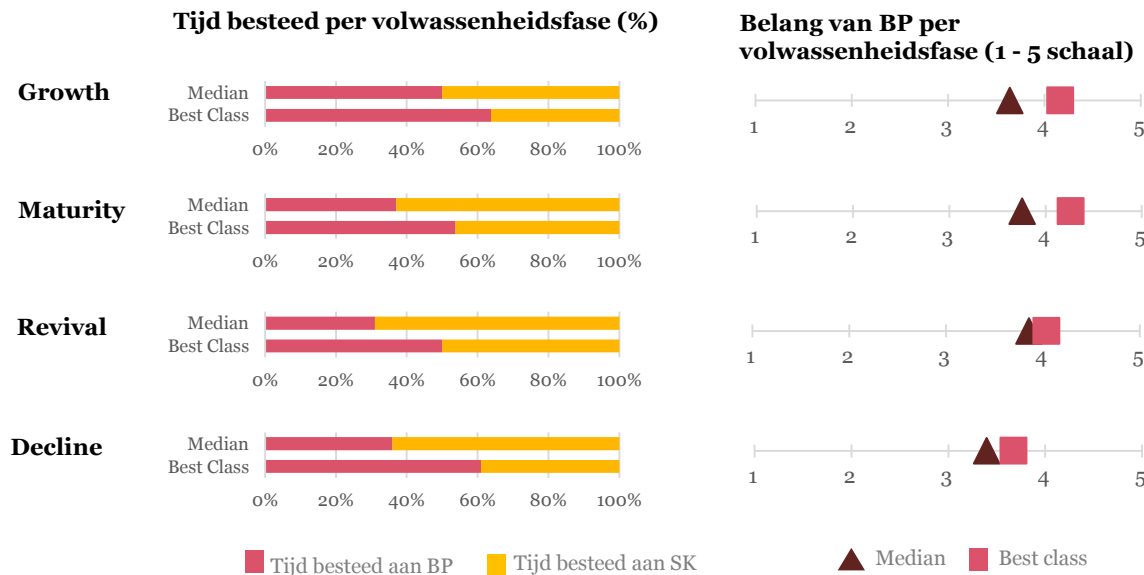
Belang van BP per sector (1 - 5 schaal)



▲ Median ■ Best class

Hieruit kan geconcludeerd worden dat voor veel Finance afdelingen mogelijkheden liggen om de tijd die momenteel wordt besteed aan business partnering te vergroten. In de praktijk zien wij dat er geen algemeen geldende 'beste' verhouding bestaat tussen scorekeeping en business partner activiteiten, omdat deze afhankelijk is van bedrijfsspecifieke factoren.

In vergelijking met de drie andere volwassenheidsfasen, vinden organisaties in de maturity fase business partnering het belangrijkste. Ze besteden er echter minder tijd aan dan organisaties in de growth fase. Dit kan een aantal oorzaken hebben. Zo kunnen organisaties die de volwassen zijn business partnering efficiënter inrichten, of ze zijn relatief meer tijd kwijt aan scorekeeping activiteiten. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn door inefficiëntere processen en systemen. Ook kan het zijn dat ze 'lakser' zijn geworden: ze zien er wel het belang van in, maar komen niet tot uitvoering ervan.



Achtergrondinformatie onderzoek en definities

In deze analyse is de tijd die organisaties besteden aan business partnering (vs. scorekeeping) uitgedrukt in een percentage.

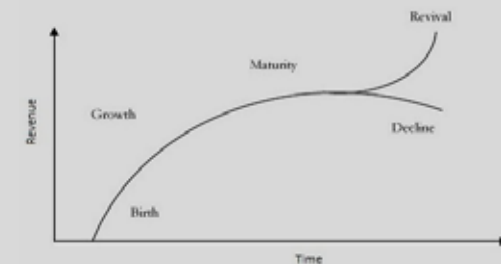
Daarnaast illustreren de grafieken – middels een 1 tot 5 schaal – hoe belangrijk de verschillende sectoren business partnering vinden. Dit is gemeten door de respondenten te vragen naar het belang van de volgende vier activiteiten:

- Aansluiten van Finance bij de organisatie;
- Ondersteunen van managementbeslissingen;
- Leveren van input en ondersteuning om strategische richtlijnen te bepalen;
- Faciliteren van continue organisatieontwikkeling.

Het belang van scorekeeping is gemeten op basis van de volgende vier stellingen:

- Meten en monitoren van financiële informatie;
- Voldoen aan reporting eisen en doelstellingen;
- Leiden van financieel gerelateerde compliance en versterken van interne financiële beheersing;
- Uitvoeren en verwerken van transactioneel gerichte processen.

Voor het in kaart brengen van de volwassenheidsfasen is gebruik gemaakt van het *organisation life cycle* model van Miller en Friesen (1984), weergegeven in onderstaande figuur. Dit model drukt de volwassenheid van een organisatie uit over de assen opbrengsten en tijd.



*Geen één organisatie classificeerde zichzelf in de 'Birth' fase

3. Invloed van concurrentie en marktgroei

Het zich constant aanpassen aan een dynamische externe omgeving vraagt tegenwoordig veel van ondernemingen. Dit heeft ook z'n weerslag op de Finance afdeling, die moet voldoen aan de steeds hogere eisen die de interne en externe stakeholders stellen. Deze toenemende druk heeft effect op de wijze waarop de Finance afdeling ingericht moet worden.

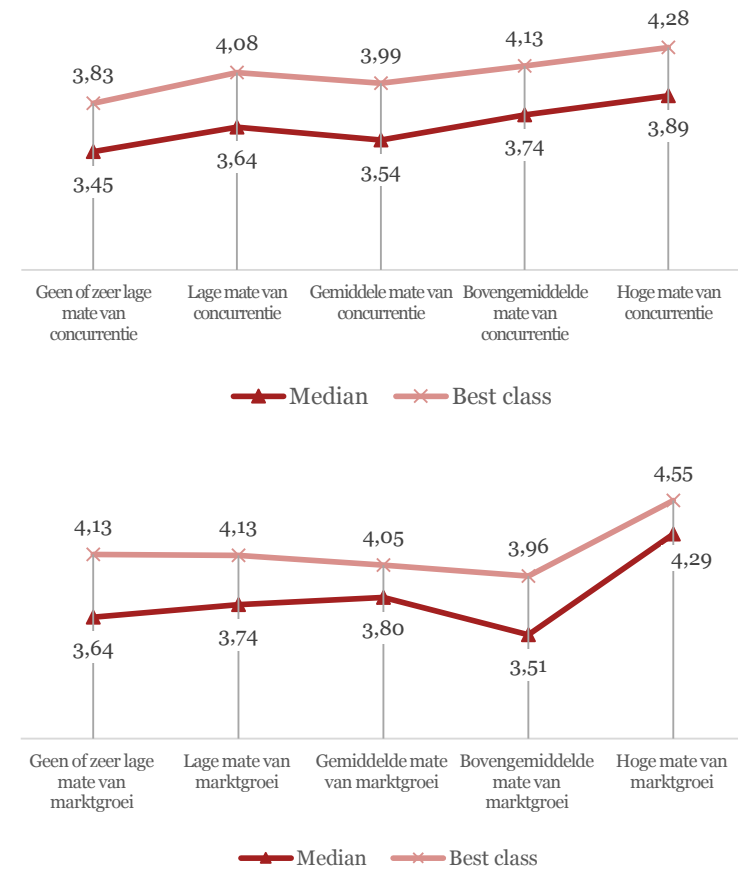
Uit onze analyse blijkt dat de dynamiek van de externe omgeving sterke invloed heeft op het belang dat organisaties hechten aan een business partner rol voor hun Finance afdeling. Deze dynamiek is gemeten op basis van twee dimensies, de mate van concurrentie en de mate van marktgroei, beide uitgedrukt op een 1 tot 5 schaal. Bij elke gradatie is een wezenlijk verschil tussen gemiddeld en best presterende financiële teams waarneembaar.

Vooraf een toename in concurrentie vergroot het belang dat organisaties hechten aan Finance als business partner. Dezelfde observatie geldt bij de mate van marktgroei. Wij verklaren deze toename doordat in een meer dynamische omgeving grotere behoefte is aan beslissingsondersteunende informatie. Het kunnen combineren van informatie vanuit verschillende perspectieven in combinatie met een omgeving die vraagt om snelle goed onderbouwde adviezen zorgt ervoor dat een business partner bij dergelijke omstandigheden in het bijzonder tot z'n recht komt.

Vooraf een toename in concurrentie en marktgroei vergroot het belang dat organisaties hechten aan Finance als business partner



Figuur 5: Belang van business partnering activiteiten in relatie tot omgevingsonzekerheid (schaal 1-5)



4. Belemmeringen en enablers

Slecht ondersteunende IT systemen en een focus op andere activiteiten vormen de belangrijkste belemmeringen om business partnering volledig uit te voeren

Er zijn diverse factoren die Finance organisaties kunnen belemmeren in het worden van business partner. Of juist factoren die deze transitie gemakkelijker maken.

In het uitgevoerde onderzoek hebben we deelnemers gevraagd naar hun belangrijkste belemmeringen en enablers. De in dit hoofdstuk weergegeven percentages drukken uit hoeveel procent van alle respondenten heeft aangegeven het betreffende onderwerp als een belemmering te zien.

Belemmeringen

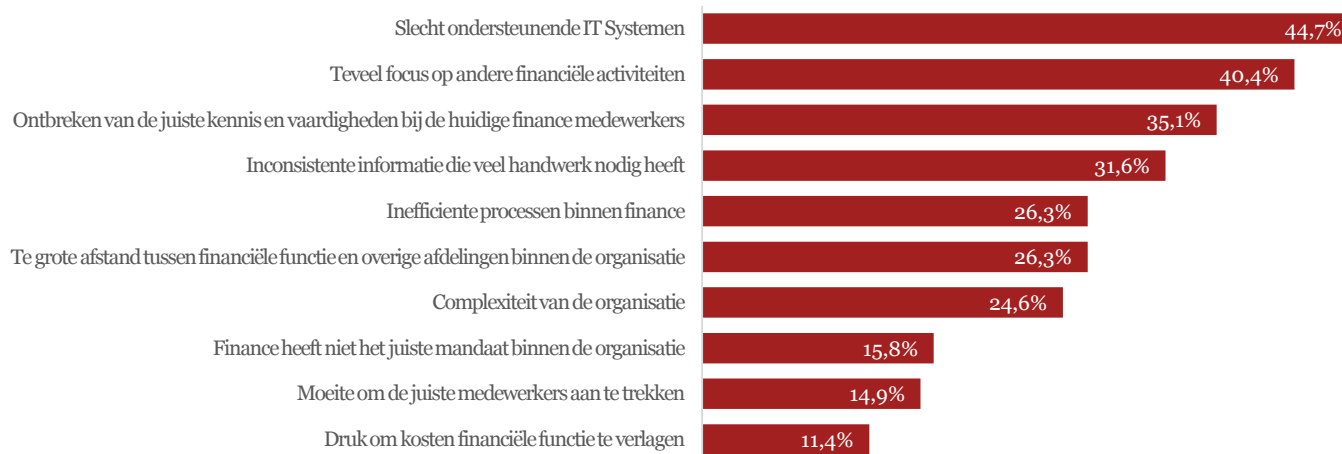
In figuur 4 zijn de belemmeringen voor de transformatie naar volwaardig business partner weergegeven, gerangschikt van hoge naar lage mate van belemmering.

Slecht ondersteunende IT systemen vormen volgens onze respondenten de grootste belemmering; bijna de helft van de respondenten geeft aan hierdoor gehinderd te worden. Onze ervaring is dat veel problemen met IT-systemen een resultaat zijn van de implementatie ervan. Organisaties zijn onvoldoende in staat om strategische doelstellingen en daaruit voortvloeiende gewenste inzichten te vertalen naar scherpe vereisten voor de inrichting van een systeem. Het gevolg is dat na implementatie veel handmatige activiteiten nodig zijn om relevante informatie met de juiste kwaliteit beschikbaar te maken.

Daarnaast geven respondenten aan dat focus op andere financiële activiteiten en het ontbreken van de juiste kennis en vaardigheden hen hindert goed invulling te geven aan de business partner rol.

Ondanks het feit dat business partners vaak relatief dure medewerkers zijn, geeft maar een klein gedeelte van de respondenten aan kosten een belemmerend aspect te vinden.

Figuur 6: Belemmeringen



Enablers

Naast de belemmeringen, zijn verschillende factoren onderzocht die bijdragen aan de transformatie naar een volwaardige business partner. In figuur 7 zijn de enablers weergegeven die volgens respondenten ervoor zorgen dat de Finance afdeling haar business partner rol goed kan uitvoeren.

De dimensie 'juiste mensen met de juiste kennis en vaardigheden aan boord' wordt als belangrijkste enabler gezien voor business partnering. Aangezien mensen ook als belangrijke factor genoemd worden wanneer respondenten gevraagd wordt naar belemmeringen, kan geconcludeerd worden dit cruciaal is in de ontwikkeling naar business partner.

Op de tweede en derde plaats vinden we elementen die met systemen en informatie te maken hebben. Deze kunnen ook niet altijd los gezien worden van elkaar: een systeem moet faciliteren in het goed en consistent vastleggen en ophalen van informatie.

De gebruikte systemen binnen Finance zijn vaak het resultaat van langlopende en complexe implementaties. Hierbij kan de vraag gesteld worden of deze nog wel passen binnen een snel veranderende en dynamische omgeving. Nu technologische ontwikkelingen meer mogelijkheden bieden, worden cloud oplossingen daarom een serieuze optie. Dat geeft weliswaar minder vrijheid, maar zorgt anderzijds voor snellere aanpassing aan veranderende omstandigheden, implementatie van best practices en minder onderhoudstijd.

Figuur 7: Enablers

De juiste mensen met de juiste kennis en vaardigheden evenals consistente en correct geordende informatie zijn de belangrijkste enablers om Finance te transformeren naar een volwaardige business partner rol



5. Belangrijke eigenschappen

Zoals we eerder stelden, zijn medewerkers en hun competenties van groot belang voor succesvolle uitoefening van de rol van business partner. Onze respondenten menen zelfs dat het de belangrijkste factor is.

Wij hebben onze respondenten gevraagd om een aantal eigenschappen voor business partners te waarderen op een schaal van 1 tot 5. De resultaten hiervan zijn opgenomen in figuur 8.

Volgens onze respondenten zijn analytische vaardigheden de belangrijkste eigenschap van een business partner. Opmerkelijk is te zien dat deze gevolgd wordt door een drietal 'zachtere' eigenschappen: Communicatie en relatiemanagement, kennis van de organisatie en consulting vaardigheden.

Uit eerder onderzoek van PwC naar financiële afdelingen blijkt dat Finance professionals met deze vaardigheden en eigenschappen circa 25% duurder zijn dan medewerkers zonder deze kwaliteiten. Als ondernemingen de genoemde competenties werkelijk van belang vinden, moeten ze dus ook bereid zijn om hierin te investeren.

Enerzijds kan dit investeren plaatsvinden in bestaande medewerkers door trainingen en cursussen aan te bieden. Zo zijn communicatie en relatiemanagement skills bijvoorbeeld goede onderwerpen voor een trainingsprogramma. Hierbij is het essentieel dat in de toepassing hiervan er binnen de organisatie voldoende ruimte is te oefenen, fouten te maken en hiervan te leren.

Aan de andere kant bezitten business partners andere eigenschappen dan scorekeepers. Het is daarmee onwaarschijnlijk dat organisaties de ontwikkeling van scorekeeper naar business partner kunnen maken met een ongewijzigde formatie.

Uit onze analyse blijkt dat een combinatie van analytische skills, communicatieve en relatiemanagement skills en kennis van de organisatie worden beschouwd als de drie belangrijkste eigenschappen van een business partner

Figuur 8: Welke eigenschappen zijn belangrijk voor een financiële business partner (schaal 1 tot 5)



6. Operationele werkzaamheden uitgevoerd door business partners

In onze visie halen de best presterende organisaties meer rendement uit de business partner rol wanneer er een duidelijke scheidslijn bestaat tussen de verschillende rollen binnen Finance. Onvolledige of onduidelijke keuzes in de toekenning van activiteiten aan de rollen kan leiden tot overlap en inefficiëntie. Overigens zal elke organisatie z'n eigen nuances kennen bij de inrichting van de financiële afdeling.

Om de contrasten binnen Finance te schetsen; de scorekeeper zal veelal verantwoordelijk zijn voor het opleveren van standaard managementinformatie en de business partner vervolgens voor het analyseren van deze informatie en het communiceren van de implicaties naar stakeholders. Idealiter zou de business partner niet betrokken worden bij de uitvoering van operationele activiteiten.

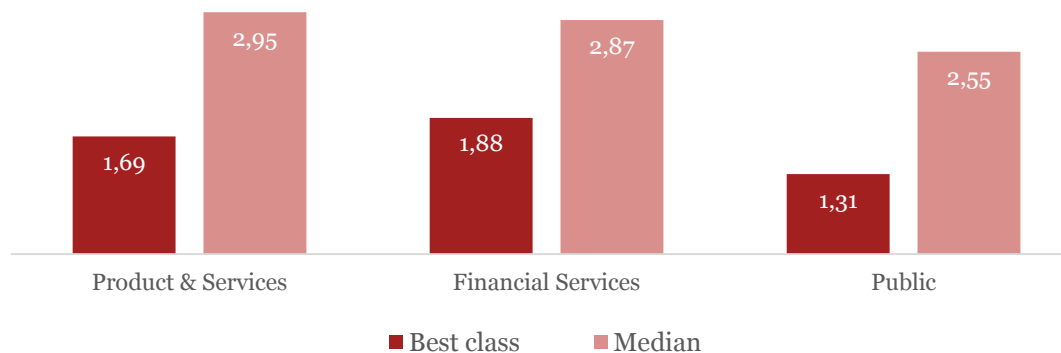
In het uitgevoerde onderzoek hebben we onze respondenten gevraagd in hoeverre hun business partners betrokken worden bij het operationele proces (figuur 9).

Uit de resultaten blijkt dat alle business partners tot een bepaalde hoogte operationele activiteiten uitvoeren, maar de mate waarin dat gebeurt verschilt. Er zijn duidelijke verschillen waarneembaar tussen de sectoren en daarnaast is een groot verschil waarneembaar tussen de best presterende organisaties en de mediaan.

Als deze uitkomsten gecombineerd worden met de hoeveelheid tijd die in sectoren aan business partnering wordt besteed (paragraaf 2), ontstaat een opmerkelijk beeld. Binnen Public werd weliswaar de minste tijd aan business partnering besteed, uit de resultaten in figuur 10 blijkt echter wel dat in deze tijd de minste operationele werkzaamheden worden uitgevoerd. Binnen Products & services is het tegenovergestelde zichtbaar: er wordt relatief veel tijd aan business partnering besteed, maar ondertussen worden in deze tijd ook relatief veel operationele werkzaamheden uitgevoerd.

Figuur 9: Mate waarin de business partner operationele financiële activiteiten uitvoert (schaal 1-5)

De best presterende organisaties halen doormiddel van een duidelijke scheidingslijn tussen de verschillende rollen binnen Finance meer rendement uit de business partner rol



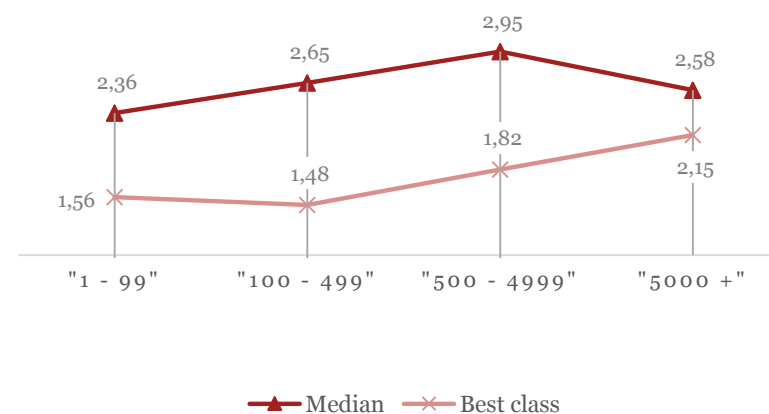
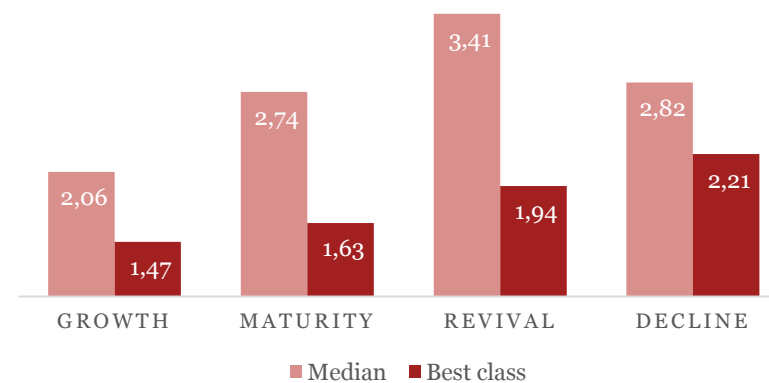
Door inefficiëntie kan een patroon ontstaan waarbij de financiële business partner eenvoudige en relatief kleinschalige operationele activiteiten liever zelf uitvoert om de voortgang van een proces te bewaken



Behalve doorsnedes uit de verschillende sectoren geeft de onderzoeksdata ook inzicht in de categorieën *volwassenheid van de organisatie* en *organisatiegrootte*. Opmerkelijk aan deze categorieën is dat naarmate een organisatie groeit in volwassenheid en omvang, de business partner steeds meer operationeel financiële activiteiten uitvoert. Een plausibele verklaring hiervoor is dat grotere en meer volwassen organisaties meer bureaucratisch zijn en daarmee potentieel inefficiënter. Hierbij kan een patroon ontstaan waarbij de financiële business partner eenvoudige en relatief kleinschalige operationele activiteiten liever zelf uitvoert dan dit elders te beleggen. Ook is het goed mogelijk dat dit beeld veroorzaakt wordt door organisaties die middels acquisities gegroeid zijn en schaalvoordelen hiervan nog onvoldoende benutten.

Bij de volwassenheidsfase 'Decline' is een sterke vermindering zichtbaar in de mate waarin de business partner operationele activiteiten uitvoert. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat organisaties in de 'Decline' fase meer externe druk ervaren door een krimpende markt en meer focus hebben op kosten. Hierdoor wordt meer gestuurd op toegevoegde waarde, waardoor de business partner zich meer tot z'n kerntaken zal beperken. Als een resultaat daarvan zullen de operationele taken dus afnemen.

Figuur 10: Operationele financiële activiteiten (schaal 1-5) voor volwassenheid en omvang (in FTE)



7. Positionering in de organisatie

In onze praktijk zien wij verschillende manieren waarop business partners worden aangestuurd. Primaire aansturing kan plaatsvinden via:

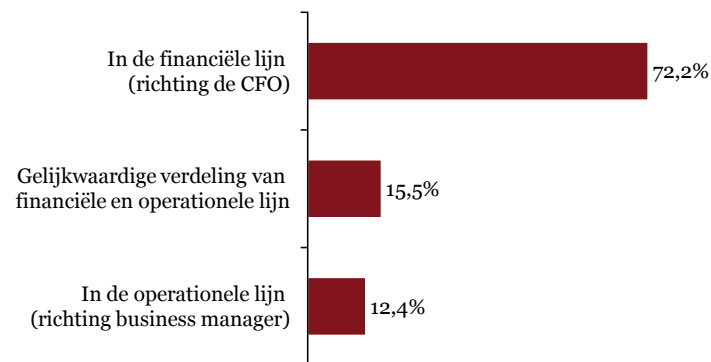
- de financiële kolom met een eerste rapportagelijijn naar de CFO;
- de business met dominante lijn naar een business manager; of
- een gelijkwaardige aansturing door beiden.

Hierbij is het onze ervaring dat business partners nog met name via de financiële kolom gestuurd worden en dit wordt gestaafd met de resultaten van dit onderzoek. Van onze respondenten geeft 72% aan de business partner via de financiële kolom aan te sturen. De overige 28% is ongeveer gelijkwaardig verdeeld tussen een gedeelde rapportagelijijn (16%) en primaire aansturing via de business (12%).

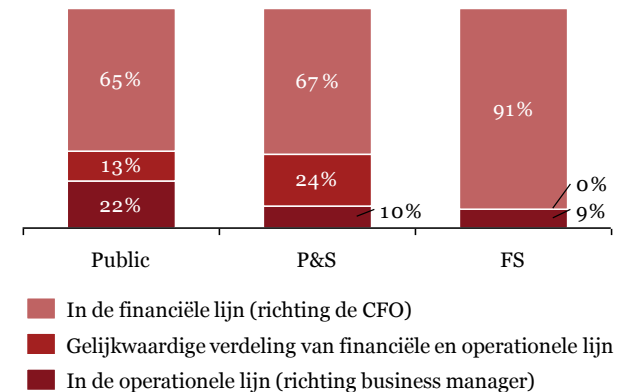
Binnen sectoren is er verder nog een duidelijk verschil waarneembaar. Binnen de financiële sector worden business partners met name via de CFO aangestuurd, terwijl binnen Public een significante groep via de operationele lijn wordt aangestuurd.

Figuur 11: Hiërarchische aansturing van de finance business partner

Er is een duidelijk verschil waarneembaar in de manier waarop business partners worden aangestuurd binnen sectoren en groeifasen

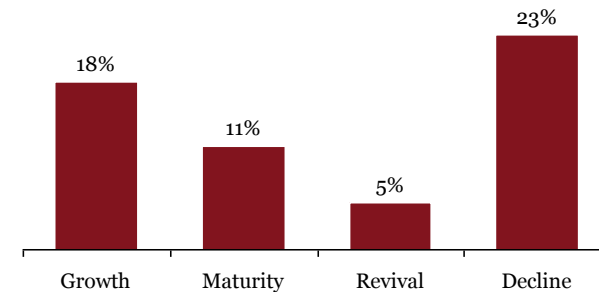


Figuur 12: Aansturing van de business partner binnen verschillende sectoren



Ook wanneer gekeken wordt naar volwassenheidsfase waarin een bedrijf zich bevindt is een interessante trend waarneembaar. Met name in de groeifase en de declinefase wordt de aansturing van business partners relatief vaak binnen de operationele lijn belegd.

Figuur 13: Aansturing van de business partner via de operationele lijn



8. Toekomst business partnering

Organisaties worden geconfronteerd met een steeds complexere en sneller veranderende externe omgeving. Van Finance wordt verwacht dat zij zich kan aanpassen aan deze dynamiek en de organisatie kan blijven voorzien van passend advies en van informatie die echt relevant is bij het nemen van beslissingen. Ook moet Finance zichzelf continu blijven ontwikkelen om zodoende klaar te zijn voor toekomstige vragen.

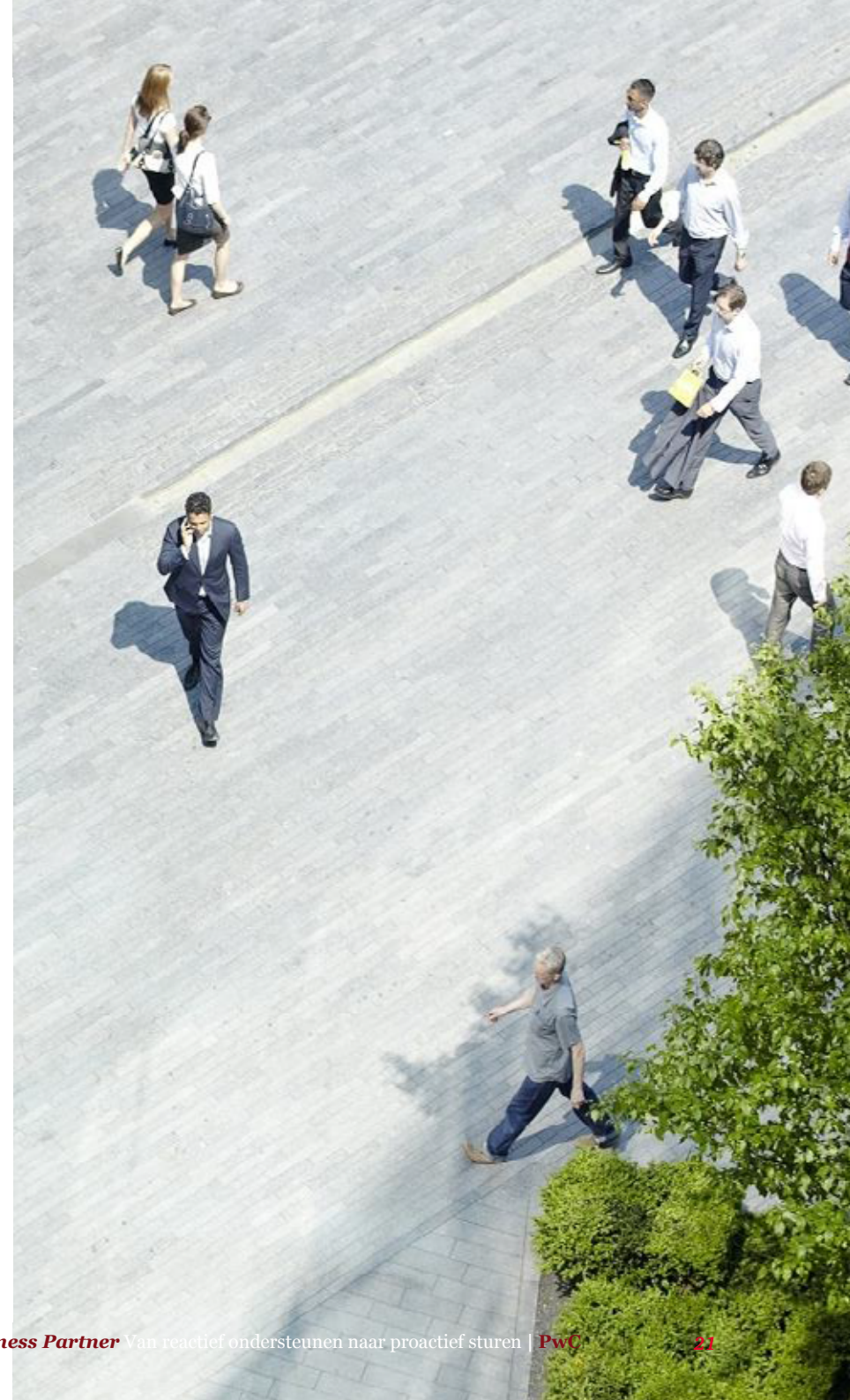
Om deze reden is de ontwikkeling van 'business partnering' binnen Finance van cruciaal belang. Een business partner staat dicht bij de business, weet wat er speelt en heeft de vaardigheden om hier goed op in te springen. Technologie is hierbij een belangrijke ondersteunende factor. Onze respondenten geven aan dat ontwikkelingen rond Dynamic Dashboarding en Big Data de grootste impact op de Finance afdeling hebben.

De uitdaging voor Finance is om écht te focussen op activiteiten die waarde toevoegen. Een belangrijke stap hierin is om de uitvoering van transactionele activiteiten te verminderen. Hierbij is verdere standaardisatie allereerst van belang, waarna de inrichting heroverwogen kan worden. Beleggen in een shared service center of outsourcen zijn daarbij mogelijkheden.

In onze praktijk zien wij echter dat ook robotisering een steeds serieuzer alternatief wordt. Herhalende activiteiten kunnen door hiervoor geprogrammeerde software worden uitgevoerd. Denk hierbij aan het uitvoeren van standaard boekingen of het samenstellen van rapportages uit verschillende bronnen. De mogelijkheden hiervoor zijn de afgelopen jaren al enorm toegenomen. Door onze respondenten wordt deze ontwikkeling echter nog maar beperkt waargenomen: de impact wordt gewaardeerd met een 2,5 op een schaal van 1 tot 5. Onze verwachting is echter dat het effect hiervan in de komende jaren groter zal zijn.

We voorzien dat in de verdere toekomst transactionele activiteiten helemaal geautomatiseerd zullen zijn en dat de hoeveelheid beschikbare data enorm in omvang is toegenomen. Finance kan dan optreden als hoeder van deze data: waar de business eigenaar is, stelt Finance guidelines op, monitort naleving hiervan en ziet toe op correct gebruik van data. Business partners spelen vervolgens een belangrijke rol in het vertalen van data naar de juiste informatie en het duiden hiervan binnen de rest van de organisatie.

De business partner zal een belangrijke rol krijgen in het creëren van informatie uit Big Data en in het duiden hiervan naar de rest van de organisatie



Contact

Wilt u meer informatie over Finance als business partner en de mogelijke toepassing ervan in uw organisatie? Neem dan contact op met ons. Wij helpen u graag bij het maken van de juiste strategische keuzes en het realiseren van uw doelstellingen. Uiteraard houden wij ons ook aanbevolen voor uw opmerkingen en suggesties die kunnen leiden tot een volwaardige rol van Finance als business partner.



Iris de Jongh
Partner Consulting
tel: +31 88 792 66 46
email: iris.de.jongh@nl.pwc.com



Henk Pieter den Boer
Senior Manager Consulting
tel: +31 88 792 63 98
email: henk.pieter.den.boer@nl.pwc.com



Fleur van der Roest
Senior Manager Consulting
tel: +31 88 792 59 80
email: fleur.van.der.roest@nl.pwc.com



Niek Meijerink
Consultant Consulting
tel: +31 88 792 28 66
email: niek.meijerink@nl.pwc.com

Deze publicatie is uitsluitend opgesteld als algemene leidraad voor relevante kwesties en dient niet te worden geïnterpreteerd als professioneel advies. U dient niet te handelen op basis van de in deze publicatie vervatte informatie zonder nader professioneel advies te hebben ingewonnen. Er wordt geen enkele expliciete of impliciete verklaring verstrekt of garantie geboden ten aanzien van de juistheid of volledigheid van de in deze publicatie vervatte informatie, en voor zover toegestaan krachtens de wet, aanvaarden PricewaterhouseCoopers, aan haar gelieerde ondernemingen, medewerkers en vertegenwoordigers geen enkele aansprakelijkheid, en wijzen zij iedere verantwoordelijkheid af, voor de gevolgen van enige handeling dan wel omissie door hetzij uzelf hetzij enige andere persoon op basis van de in deze publicatie vervatte informatie of voor enig besluit waaraan die informatie ten grondslag ligt.

‘PwC’ is the brand under which member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) operate and provide services. Together these firms form the PwC network. Each firm in the network is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way.