A photograph of an empty parking garage. In the foreground, a concrete pillar is covered in graffiti, including a large yellow and red graphic. The background shows the concrete structure of the garage with several pillars and a bright light source in the distance.

THEMA – WENDBARE ORGANISATIES
TEKST – DR. ANDRÉ DE WAAL MBA – DRS. EELCO BILSTRA – DRS. PETER DE ROECK
BEELD – CLAUDIO SCHWARZ-PURZLBAUM

TIEN EFFECTIEVE ACTIES OM DE INTERNE KLANTTEVREDENHEID TE VERHOGEN

Een van de belangrijkste activiteiten van de financiële functie is de business en haar management zo goed mogelijk ondersteunen. Sterker nog, 'interne klanttevredenheid' wordt algemeen gezien als maat voor het succes van de financiële functie.

Wordt de interne klant goed bediend, is hij tevreden en wordt hij goed betrokken bij de financiële processen, dan wordt met name de strategische rol van de financiële functie – een van de factoren van een high performance financiële functie (HPFF) – goed ingevuld. Om een duidelijk beeld te krijgen van wat de interne klant vindt van de financiële functie moet er dus geregeld een klanttevredenheidsonderzoek worden gehouden onder de interne klanten. Dat een hoge klanttevredenheid niet als vanzelfsprekend mag worden beschouwd, blijkt uit een aantal onderzoeken (Agrawal et al., 2016; Agrawal et al., 2018; Indjejikian en Matejka, 2006). Zo was minder dan 10% van de onderzochte organisaties in een onderzoek naar stafafdelingen (in dit geval Finance, IT, Hr en Marketing) te spreken over de effectiviteit van die afdelingen: de stafafdelingen voegden geen of te weinig waarde aan de organisatie door een overdaad aan bureaucratie, te veel bemoeizucht en slechte service (Kunisch et al., 2014).

Werk aan de winkel

Het lijkt duidelijk dat er nog werk aan de winkel is voor stafafdelingen, werk dat begint met het duidelijk(er) zicht krijgen op wat die interne klanten meer tevreden maakt. Wij besloten daarom een onderzoek te starten met als doel antwoorden te vinden op twee specifieke vragen:

- Als de financiële functie aan haar interne klanten vraagt hoe tevreden ze zijn met de financiële functie, aan de hand van welke criteria zou die beoordeling dan moeten plaatsvinden en hoe vaak moet die beoordeling dan plaatsvinden?
- Hoe kan de financiële functie de relatie met haar interne klanten bevorderen en verbeteren?

Bij deze zogenoemde relatiebevorderingsacties gaat het om wat zowel de financiële functie als de overige afdelingen in wederkerigheid kunnen doen om samen hun relaties te bevorderen. Voor alle duidelijkheid, het draait hier niet om de

specifieke invulling van het 'businesspartnership' van de financiële functie, omdat dit over het algemeen benaderd wordt vanuit het oogpunt wat de financiële functie moet doen richting de lijn. Bij relatiebevorderingsacties gaat het om wat zowel de financiële functie als lijnafdelingen in wederkerigheid kunnen doen om samen hun relatie te bevorderen met als doel de service van de financiële functie aan de lijn te kunnen verhogen.

Het Delphi-onderzoek

Na de literatuur te hebben bestudeerd werd een aantal zaken duidelijk: er is weinig te vinden over de kwalitatieve prestatiecriteria waarop financiële functies beoordeeld zouden kunnen en/of moeten worden (uitzondering hierop is het gebruik van de 'overhead value analyse' die vooral een kwantitatieve financiële blik werpt op de toegevoegde waarde van ondersteunende diensten); er is niet zoveel bekend over wat de interne klant vindt van de financiële functie en of dit overeenkomt met wat financiële professionals zelf vinden; en er is beperkt onderzoek gedaan naar hoe de relaties tussen de financiële functie en de overige onderdelen van de organisatie kunnen worden verbeterd en bevorderd.

Wij besloten daarom de Delphi-techniek toe te passen om antwoorden op onze onderzoeksvragen te krijgen, van zowel financiële professionals als van de interne klant, zijnde de raad van bestuur en lijnmanagers. Doel van ons Delphi-

onderzoek was te vergelijken hoe beide groepen tegen de prestatiecriteria, de logistiek van het klanttevredenheidsmetingsproces, en de relatiebevorderingsacties aankijken, en te beoordelen of beide groepen hierover tot consensus konden komen.

De Delphi-methode is bijzonder geschikt als onderzoeksinstrument als er onvoldoende kennis is over het probleem dat wordt onderzocht (Laick, 2012). De methode structureert en faciliteert groepscommunicatie die zich richt op een complex probleem, waarbij gedurende een reeks iteraties consensus van de groep kan worden bereikt over een toekomstige richting of oplossing (Loo, 2002). In *tabel 1* staat de informatie over de personen die aan ons Delphi-onderzoek meededen.

Drie stappen

We voerden het Delphi-onderzoek in drie stappen uit:

1. Op basis van een onderzoek in de wetenschappelijke (bijvoorbeeld Matejka, 2012; ten Rouwelaar en Bots, 2008) en de (met name) managementliteratuur (bijvoorbeeld Agrawal et al., 2016; Deloitte, 2016; PWC, 2014; Robert Half, 2016) maakten we een lijst met daarin a) kwalitatieve prestatiecriteria waarop de interne klant de financiële functie zou kunnen beoordelen; b) logistieke zaken rondom het meten van de interne klanttevredenheid (zoals hoe vaak moet er worden gemeten, wie moet er worden ondervraagd en op welke manier); en

Tabel 1. Overzicht van de Delphi-deelnemers

Categorie	Functie	Gemiddeld aantal jaren ervaring	Fte's in financiële functie	Fte's in organisatie
Financiële professionals	- 7 CFO/financieel directeuren - 5 controllers/financieel managers	21	30	2222
Managers	- 6 directeuren - 3 managers	16		910

Ranking managers	Prestatiecriteria	Ranking financiële professionals
1	De financiële functie begrijpt de business en diens behoeften	1
2	De financiële functie geeft adviezen over op welke onderdelen van de organisatie moet worden gefocust om meer waarde te kunnen creëren	2
3	De financiële functie geeft tijdig inzicht in hoe de organisatie ervoor staat	3
4	De financiële functie is nadrukkelijk betrokken bij de strategische besluitvorming in de organisatie	5
5	De financiële functie draagt nadrukkelijk bij aan het behalen van de doelstellingen en de resultaten van de organisatie	4
6	De financiële functie brengt financiële expertise binnen in de discussies die worden gevoerd in de organisatie	6
7	De financiële functie kan financiële zaken goed uitleggen aan de managers	7
8	De activiteiten van de financiële functie zijn expliciet gekoppeld aan het leveren van toegevoegde waarde aan de organisatie en het behalen van de organisatiedoelstellingen	8
9	De financiële functie reageert snel op de wensen van de business	11
10	De financiële functie is nadrukkelijk betrokken bij de operationele besluitvorming in de organisatie	10
11	De financiële functie ondersteunt het management bij het uitdragen van de leiderschapsvisie en hoe organisatieprestaties kunnen en moeten worden behaald	9
12	Het controleraamwerk (AO/IB) van de organisatie wordt goed opgezet en onderhouden door de financiële functie	12
13	De financiële functie helpt consensus in de organisatie te bereiken over de belangrijkste risico's, mogelijkheden en prioriteiten van de organisatie	13
14	De financiële functie helpt de organisatie goed om te gaan met en goed te werken aan zakelijke uitdagingen	15
15	De financiële functie is onderdeel van en participeert nadrukkelijk in het managementteam van de organisatie	14

Tabel 2. De vijftien prestatiecriteria van de financiële functie

- c) mogelijke acties waarmee de onderlinge relaties tussen de financiële functie en de overige afdelingen in de organisatie (= de interne klanten) kunnen worden verbeterd en bevorderd.
- We legden beide lijsten voor aan de panels van 'financiële professionals Delphi-experts' en 'managerial Delphi-experts'. De experts rangschikten vervolgens de prestatiecriteria, logistieke zaken en relatiebevorderingsacties naar hun voorkeur, gebaseerd op hoe effectief ze deze hadden meegemaakt in de praktijk. Elke expert antwoordde voor zichzelf, de experts hebben elkaar dus niet ontmoet en konden elkaar daardoor niet beïnvloeden. Hun rangschikkingen werden naar ons gestuurd en wij maakten een
 - nieuwe rangschikking waarbij we de criteria en acties met de laagste effectiviteit verwijderden. De bijgewerkte lijst werd wederom naar de experts gestuurd, die opnieuw rangschikten.
 - Na elke ronde matchten we de uitkomsten van de 'financiële professionals Delphi-groep' met die van de 'managerial Delphi-groep' om de overeenkomsten te bepalen. Na twee Delphi-ronden bleek er veel consensus te bestaan tussen beide expertgroepen. Hierdoor verkregen wij een lijst met kwalitatieve prestatiecriteria waarmee de financiële functie haar functioneren en de tevredenheid daarover bij interne klanten kan meten. Daarnaast is het voor de financiële functie duidelijk hoe het 'interne

Bij relatiebevorderingsacties gaat het om wat zowel de financiële functie als de overige afdelingen in wederkerigheid kunnen doen om samen hun relaties te bevorderen

klanttevredenheidsonderzoek' logistiek moet worden aangepakt en welke acties het effectiefst zijn om de relaties tussen de financiële functie en de interne klanten te verbeteren en te bevorderen, zodat de tevredenheid van de laatsten over de eerste omhoog zal gaan.

Financials en managers roerend eens

In tabel 2 zijn de vijftien kwalitatieve criteria waarop de prestatie van de financiële functie, volgens zowel de interne klanten (de managers uit de business) als de financiële professionals, moet worden beoordeeld, gegeven en toegelicht. Daarbij is het belangrijkste criterium op nummer 1 gezet. De prestatiecriteria zijn gerangschikt op volgorde van belangrijkheid zoals aangegeven door de managers. Voor de volledigheid is ook de ranking van de financiële professionals vermeld, om de hoge mate van consensus tussen beide groepen te illustreren. Dit laatste is heugelijk nieuws, want eerdere internationale onderzoeken laten nogal eens zien dat er verschil van inzicht bestaat tussen managers en financiële professionals over waar (dat wil zeggen, in welke gebieden in de organisatie) de financiële functie momenteel

vooral waarde creëert. Ons onderzoek laat zien dat er, tenminste in Nederland en België, geen verschil in inzicht (meer) bestaat over de manieren waarop de financiële functie waarde kan en moet toevoegen aan de business.

Halfjaarlijks of jaarlijks meten?

Met betrekking tot het logistieke proces van het meten van de interne klanttevredenheid was er ook consensus tussen de financiële professionals en de managers, op één punt na. Dat punt is de vraag hoe vaak de interne klanttevredenheid moet worden gemeten. Financiële professionals zijn van mening dat dit halfjaarlijks moet gebeuren. Managers zijn, wellicht niet verwonderlijk, voorstander van een lagere frequentie, namelijk jaarlijks.

Er was wel volledige overeenstemming over het feit dat de meting moet bestaan uit een combinatie van vragen naar een klanttevredenheidscijfer en open vragen. Daardoor moet de

meting plaatsvinden door middel van een vragenlijst en interviews. De prestatiecriteria kunnen dan worden gemeten door bijvoorbeeld vragen als volgt te formuleren: kunt u aangeven hoe tevreden u bent op een schaal van 1 (zeer ontevreden) tot 10 (zeer tevreden), over hoe de financiële functie u ondersteunt bij...

In interviews met (geselecteerde) managers kan de financiële functie vervolgens doorvragen naar de motivatie voor het geven van bepaalde scores en naar voorbeelden, om deze daarna uit te diepen om hier leerpunten uit te halen. Tot slot moet de klanttevredenheid met de financiële functie bij alle interne klanten worden gemeten, hoewel de financiële professionals hier graag de nadruk zouden leggen op de belangrijkste interne klanten.


Hoe nu de interne klanttevredenheid verhogen?

In tabel 3 zijn de tien meest effectieve relatiebevorderingsacties opgenomen, wederom

gerangschikt op volgorde van effectiviteit, zoals aangegeven door de managers. Voor de volledigheid is de ranking van de financiële professionals vermeld, om ook hier de hoge mate van consensus tussen beide groepen te illustreren.

Afsluiting

In ons onderzoek hebben wij, met behulp van de Delphi-methode, gezocht naar antwoorden op de vragen: 'Als de financiële functie aan haar interne klanten vraagt hoe tevreden ze zijn met de financiële functie, aan de hand van welke criteria zou die beoordeling dan plaats moeten vinden, en hoe vaak moet die beoordeling dan plaatsvinden' en: 'Hoe kan de financiële functie de relatie met haar interne klanten bevorderen en verbeteren.'

Uit het onderzoek kwamen vijftien prestatiecriteria waarop de financiële functie zou moeten worden beoordeeld, en tien acties die de relatie tussen de financiële functie en de interne klanten kunnen bevorderen, en daarmee de prestaties op de prestatiecriteria kunnen verhogen, naar voren. Het goede nieuws hierbij is dat er in ons onderzoek een grote consensus – over zowel de prestatiecriteria, de mate waarin en hoe deze gemeten kunnen worden, als de relatiebevorderingsacties – tussen de financiële professionals en de interne klanten (lijnmanagers) naar voren komt. Dit betekent dat in feite niets de financiële functie let om voortvarend aan de gang te gaan haar prestaties in kaart te gaan brengen (met behulp van de uit het onderzoek naar voren gekomen prestatiecriteria) en de relatie met de lijn te gaan verbeteren (aan de hand van de relatiebevorderingsacties), om daarmee haar toegevoegde waarde voor de organisatie flink te verhogen! 

Tabel 3. De tien meest effectieve acties om de relatie tussen de financiële functie en interne klanten te bevorderen

Ranking managers	Relatiebevorderingsacties	Ranking financiële professionals
1	Ontwikkel gezamenlijk prestatie-indicatoren en managementrapportages en interpreteer deze ook gezamenlijk, zodat er wederzijds begrip is over wat de belangrijke zaken zijn binnen de organisatie waarop moet worden gestuurd	1
2	Zorg ervoor dat de business een goed begrip van financiën heeft, zodat de business en de financiële functie meer een gezamenlijke taal spreken, hetgeen misverstanden en onbegrip voorkomen en er bovendien voor zorgt dat de managementrapportages beter worden gebruikt binnen de organisatie	2
3	Voer belangrijke processen gezamenlijk uit, zodat zowel financiële als businessexpertise aanwezig zijn binnen deze processen en beide groepen elkaar bovendien beter leren kennen en kunnen aanvullen	3
4	Maak duidelijk wat de toegevoegde waarde van de financiële functie is door haar activiteiten expliciet te koppelen aan waar en hoe toegevoegde waarde wordt gecreëerd binnen de organisatie	4
5	Voer gezamenlijke verbeterprojecten, programma's en trainingen uit, zodat zowel financiële als businessexpertise aanwezig zijn binnen deze projecten en programma's en beide groepen elkaar bovendien beter leren kennen en kunnen aanvullen	5
6	Organiseer regelmatig cross-business en crossfunctionele bijeenkomsten met de financiële functie en de business om gezamenlijk te bespreken wat goed gaat en wat beter kan in de organisatie	6
7	Bespreek en manage als financiële functie en business gezamenlijk de end-to-endprocessen om daarmee gezamenlijk de 'big picture' in de gaten te houden	7
8	Besluit als financiële functie samen met de business over de inhoud van de businesspartnerrol van de financiële functie zodat deze nauw aansluit op de behoeften van de business	8
9	Zorg ervoor dat de financiële functie nadrukkelijk aanwezig is en actief meedoet in de besluitvorming van de organisatie zodat de financiële functie en de business nadrukkelijk gezamenlijk aanwezig zijn bij elke stap in dat besluitvormingsproces	10
10	Creëer als financiële functie en business een gezamenlijk begrip van de rollen, verantwoordelijkheden, uitdagingen en behoeften van de financiële functie en de business	9

Dr. André de Waal MBA en drs. Eelco Bilstra zijn partners van het Finance Function Research & Development Center. Ze zijn te bereiken via www.ffrd.nl.

Drs. Peter de Roeck is oprichter en eigenaar van Financial Media, dat onder meer het blad CFO Magazine in België uitgeeft.

De Waal, Bilstra en De Roeck schreven het recent gepubliceerde boek 'De High Performance Financiële Functie in de Praktijk' (Vakmedianet, 2019).

Literatuur

De literatuurlijst is terug te vinden op www.vrc.nl/magazine.