

# Kwaliteitsmanager en controller groeien naar elkaar toe



*De controller als kritische succesfactor in  
proces- en kwaliteitsverbetering*



Illustratie: Leon van Leeuwen

In zeer veel organisaties zijn het altijd twee gescheiden werelden geweest: de wereld van de proces- en kwaliteitsmanager, en de wereld van de financial controller. Er was nauwelijks begrip voor elkaar en al zeker geen samenwerking met elkaar. Daar kan en moet nu verandering in komen. De functies hebben elkaar vanwege recente ontwikkelingen in het denken over kwaliteitsmanagement, procesmanagement, control en governance namelijk harder nodig dan ooit. Dit artikel gaat in op de ontwikkelingen in beide vakgebieden, schetst een beeld van de knelpunten en problemen die daar spelen en geeft een aanzet tot de oplossing.

*Robert Klingens*



De wereld van de proces- en kwaliteitsmanager en de wereld van de financial controller zijn altijd twee gescheiden werelden geweest. De proces- en kwaliteitsmanager werd nogal eens verweten 'geitenwollensokkendiscussies' te voeren, terwijl de controller werd neergezet als harde 'number-cruncher' zonder oog voor de dagelijkse praktijk van de organisatie. Daar kan en moet nu verandering in komen. Deze functies hebben elkaar vanwege recente ontwikkelingen in het denken over kwaliteitsmanagement, procesmanagement, control en governance harder nodig dan ooit, en de mogelijke samenwerking biedt een aantal mogelijkheden en kansen die voorheen onbenut bleven.

### Veranderingstrajecten

Op het moment dat u dit leest zijn er over de hele wereld mensen bezig met het verbeteren van kwaliteit en het optimaliseren van processen. Met behulp van BPM-methoden, het INK-model, ISO 9001: 2000 of bijvoorbeeld de business balanced scorecard wordt hard gewerkt aan het vaststellen van de situatie 'as-is', en het re-engineeren en herontwerpen van de processen of organisatie en vervolgens implementeren naar de situatie 'to-be'. Per stap in zo'n verbetertraject komen deze mensen vaak dezelfde knelpunten tegen (zie afbeelding 1).

De meeste in de afbeelding genoemde knelpunten hangen samen met het verkrijgen van commitment van het topmanagement. Commitment om actief de verbetertrajecten te ondersteunen, zowel met geld en overige middelen, als ook door het zichtbaar promoten van de noodzaak van het verbetertraject.

Naast de inhoudelijke en 'technische' werkzaamheden die moeten plaatsvinden om te komen tot een goedlopend proces, moet er dus terdege rekening worden gehouden met het

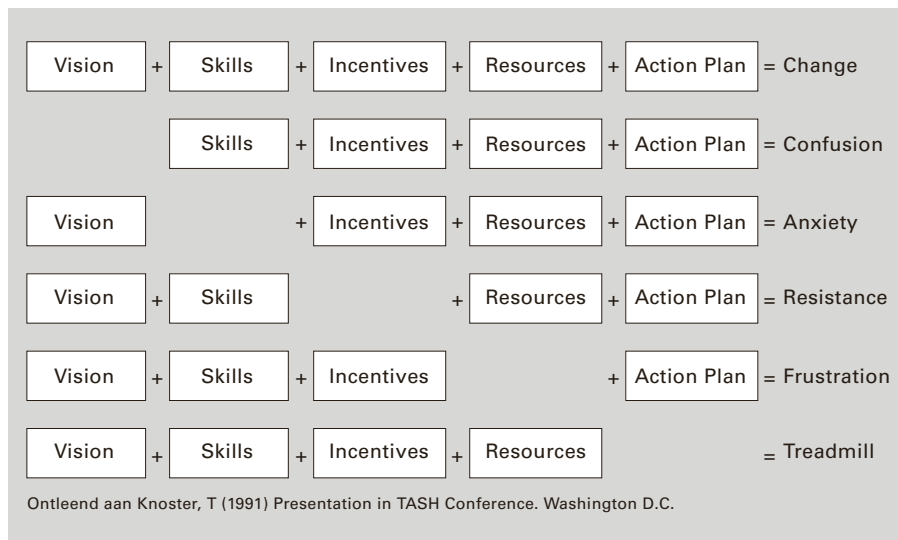
belang van ondersteuning door het topmanagement. De zwaarte van die taak voor het management moet daarbij ook worden erkend. In advies-trajecten komt daarbij de veranderingmatrix van Knoster (zie afbeelding 2) goed van pas. In die matrix wordt in feite aangegeven wat de randvoorwaarden zijn van een geslaagde verandering, zoals die door management dienen te worden geschapen.

Stap in het verbetertraject	Knelpunten
<p><i>Projectdefinitie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doelstelling van het project</li> <li>- Scope van het project</li> <li>- Identificatie en beschrijving van de processen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vage opdrachtformulering door het management</li> <li>- Onduidelijkheid betreffende bevoegdheden en verantwoordelijkheden projectleiding</li> <li>- Onvoldoende communicatie naar de rest van de organisatie betreffende status van het project door management, zodat 'buy-in' ontbreekt</li> </ul>
<p><i>Metten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meetmethode en beoordelingscriteria bepalen</li> <li>- Afwijkingen vaststellen</li> <li>- Omvang afwijkingen vaststellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokken personen in de uitvoering zijn niet altijd bereid voldoende tijd te investeren</li> <li>- Bestaande informatiesystemen leveren niet altijd de gewenste informatie</li> <li>- Supportafdelingen (HRM, Finance et cetera) niet altijd bereid om informatie 'op maat' te verschaffen</li> </ul>
<p><i>Analyseren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bronoorzaken vaststellen</li> <li>- Invloed van de verschillende oorzaken vaststellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het benodigde multidisciplinaire team bestaat vaak uit 'available persons', en niet uit de 'best persons'</li> <li>- Afwijzende houding middelmanagement betreffende het zoeken naar oorzaken van problemen: middelmanagement voelt zich kwetsbaar en vreest sancties</li> <li>- Kwantificering van knelpunten wordt vaak als lastig, zoniet onmogelijk ervaren</li> </ul>
<p><i>Verbeteren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimale proces bedenken</li> <li>- Uitvoeren van pilots</li> <li>- Implementatiestrategie opzetten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het benodigde multidisciplinaire team bestaat vaak uit 'available persons', en niet uit de 'best persons'</li> <li>- Pilots worden nogal eens als lastig ervaren, en afdelingsmanagement ziet het als een verstoring van de lopende processen</li> </ul>
<p><i>Controleren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementeren en borgen</li> <li>- Monitoringmethodiek opzetten</li> <li>- Feedbackloops instellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management niet altijd beschikbaar om implementatie zichtbaar te ondersteunen</li> <li>- Supportafdelingen niet altijd bereid om eigen monitoringsystematiek aan te passen</li> <li>- Als nieuwe methodiek van monitoring niet in te bedden is in de bestaande, reguliere methodiek, zal het verwateren</li> </ul>

Afbeelding 1. Knelpunten in een verbetertraject.

De onderdelen van de matrix van Knoster kunnen we als volgt toelichten. *Vision*: een duidelijke visie op de toekomst, op de gewenste situatie zoals die door het project wordt nagestreefd. Deze visie moet 'landen' binnen de organisatie en voldoende consensus bij alle betrokkenen opleveren wat betreft het te behalen resultaat en de noodzaak van wellicht een extra inspanning. *Skills*: er moet een duidelijk beeld zijn van de gewenste en noodzakelijke competenties gedurende het project en erna. *Incentives*: tijdens het veranderings-traject moeten er 'prikkelers' worden toegepast om de betrokken personen bewust en betrokken te maken én te houden bij het veranderingstraject. *Resources*: er moeten voldoende middelen beschikbaar worden gesteld in termen van geld, mensen en tijd, om het project volgens plan te laten verlopen. *Action Plan*: er moet een duidelijk actieplan worden opgesteld, waarin de verschillende faseringen goed herkenbaar en slim zijn neergezet. Indien al deze aspecten goed zijn ingevuld, is een organisatie volgens Knoster in staat om een geslaagde verandering door te maken. Als er echter aspecten niet worden ingevuld, ontstaan er problemen in het veranderingsproces.

Al met al geen makkelijke taak voor het management, maar zeker ook niet voor de procesmanagers en kwaliteitsmanagers. Die zijn vaak belast met de uitvoerende verantwoordelijkheid voor kwaliteits- en procesverbeteringstrajecten, en die moeten dat management maar zo ver zien te krijgen om pal achter deze veranderingen te gaan staan en de noodzaak uit te dragen. In de praktijk gaat het dan ook vaak mis: veranderings- en verbetertrajecten mislukken omdat het management onvoldoende noodzaak voelt om blijvend aandacht aan die trajecten te besteden. Er wordt wel actief meegedacht in de beginfase,



*Afbeelding 2. Veranderingsmatrix van Knoster (presentatie tijdens TASH Conference, Washington DC).*

als één en ander op papier moet worden gezet. Er wordt ook nog actief meegedaan gedurende de kick-off van het project in de vorm van bijvoorbeeld een toespraak of een speciale uitgave van het bedrijfsblad. Maar daarna houdt het vaak op, en wordt de aandacht weer opgeslokt door de waan van alledag. Al met al geen vrolijk verhaal, en het is dus zaak voor de kwaliteitsmanager en de procesmanager om een strategie te verzinnen om die aandacht van het management vast te houden en zich te verzekeren van een continu en zichtbaar commitment. Eén zo'n strategie is samenwerking met de financial controller van de organisatie.

### Financial controller

De controller houdt zich bezig met activiteiten op het gebied van planning & control. Hij rapporteert aan het management over gebeurtenissen in het verleden met het gerealiseerde financiële effect en over (mogelijke) gebeurtenissen in de toekomst met het verwachte financiële effect hiervan. Hij vervult een uitdrukkelijke managementverantwoordelijkheid, waarbij hij ondersteunend dient te zijn ten behoeve van de gehele organisatie en uiteindelijk ten behoeve van de top.

In het denken over de toekomstige functie van de financial controller is de laatste jaren een duidelijke verschuiving waar te nemen. Traditionele activiteiten van de financial controller, zoals transactieverwerking, rapporteren, en meten en beheersen van risico's, zullen worden vervangen door meer waardetoevoegende activiteiten. Denk daarbij bijvoorbeeld aan business-partnering, ofwel het fungeren als een adviseur op vele gebieden (niet slechts financieel) van het topmanagement. Mede door de toenemende automatisering zal de financial controller meer tijd kunnen besteden aan het analyseren van data en sparren met lijnmanagers in de organisatie. Hij kan dan een partner in business zijn.

Voordat het zover is dient er nog wel een aantal drempels te worden overwonnen. In de praktijk legt het topmanagement bijvoorbeeld vaak nog te veel nadruk op de rapportagefunctie en te weinig op analyse en planning. Cijfers over een organisatie moeten steeds eerder beschikbaar zijn, waardoor de druk op de financiële afdeling groter en groter wordt. De rol van de controller is dan verworpen tot een operationeel uitvoerder van de productie van management-

rapportages, latest estimates en budgetten. Dit is niet in de laatste plaats veroorzaakt door recente boekhoudschandalen als Enron en Ahold, en de als reactie daarop door de overheid ingezette instrumenten als de Sarbanes-Oxley Act en de Code Tabaksblad.

Een andere drempel is dat financial controllers bij het rapporteren al wel veelvuldig worden ondersteund door ICT, zoals enterprise resource planning (ERP)-systemen, maar deze systemen kennen ook hun beperkingen. Er zijn vaak onvoldoende mogelijkhe-

Door de toenemende complexiteit van de bedrijfsvoering in moderne organisaties worden financiële managers bovendien meer en meer geacht kennis te hebben van logistiek, supplychainmanagement, ICT en verandermanagementmethodieken. Deze kennis is bij veel financiële managers echter nog onvoldoende aanwezig.

Een ander probleem is dat de nieuwe rol van 'partner in business' een actieve, vooruitkijkende en meedenkende financial controller veronderstelt, voorzien van alle competenties die voor

Door lijnmanagement wordt de financiële functie bovendien nog steeds als kostenpost gezien en niet als een waardetoevoegende functie. Hierdoor is het voor hen moeilijk betrokken te raken bij belangrijke initiatieven en beslissingen.

Tot slot is de hectiek binnen organisaties toegenomen als gevolg van ontwikkelingen als globalisering van markten en het transparanter worden van die markten zodat keuzevrijheid voor de klanten toeneemt. Snellere beschikbaarheid van informatie, informatiebeveiliging, en het helpen bij het identificeren van mogelijkheden voor kostenreductie en omzetverhoging zijn slechts enkele issues waar de financiële functie op wordt aangesproken. Samengevat zijn het turbulente tijden voor organisaties en zeker ook voor de financiële functies. Organisaties realiseren zich dat en gaandeweg werken er meer en meer aan dat nieuwe profiel. Via (interne) opleidingen en werving en selectie, en de aanschaf van 'intelligentere' ERP-systemen zijn die organisaties bezig om de rol van de financial controller op te waarderen naar een partner in business. Een nauwere samenwerking van de financial controller met de kwaliteitsmanager of procesmanager zou daarnaast ook kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van die rol.

### **Strategische alliantie**

In het voorgaande zijn voor de kwaliteits- en procesmanager en de financial controller een groot aantal knelpunten aangegeven die verhinderen dat ze de rol vervullen en de resultaten boeken die het top- en lijnmanagement van ze verwachten. Samenwerking tussen de kwaliteits- en procesmanagers enerzijds en de financial controller anderzijds biedt beiden een scala aan mogelijkheden om effectiever te opereren, waarbij ze zelf het initiatief behouden en een 'amazing discovery' produceren in de richting



den tot het genereren van nieuwe prestatierapportages, zodat de door de lijn gewenste informatie niet makkelijk is op te leveren. Veel ICT-systemen zijn nog niet geïntegreerd, zodat financial controllers met verschillende systemen moeten werken om met veel moeite de benodigde informatie op te halen.

een (interne) organisatieadviesrol onontbeerlijk zijn. We spreken dan onder andere over presentatievaardigheden, adviesvaardigheden, probleemanalytisch vermogen, stressbestendigheid, enzovoort. Niet iedere controller zal op dit moment aan dit profiel voldoen en daar dient dus nog volop aandacht aan te worden besteed.

van hun organisatie: effectief inzicht in hun toegevoegde waarde.

Samenwerking biedt de kwaliteits- en procesmanager een aantal voordelen:

- Meer aandacht van het topmanagement: topmanagement is altijd geïnteresseerd in cijfers, en als de noodzaak van verbetertrajecten op procesniveau financieel kan worden onderbouwd, is aandacht verzekerd en commitment waarschijnlijk ook;
- Meer aandacht van de lijn: door middel van het financieel onderbouwen van verbeterprojecten kan men harder dan voorheen de noodzaak aantonen om veranderingen door te voeren. De bereidheid om verbetering en implementatie van verandering te accepteren zal hierdoor groter zijn;
- Meer mogelijkheden voor kwantitatieve analyse: vanwege de uitbreiding van het projectteam met een financieel expert zijn sneller en beter kwantitatieve analyses te maken, zodat verschillende alternatieven beter kunnen worden afgewogen en geprioriteerd;
- Vanwege de mogelijkheid om meer zicht te krijgen op de daadwerkelijke resultaten van een verbetertraject, is gemakkelijker dan voorheen af te rekenen met slepende projecten. Er kunnen go-no-go-momenten worden ingepland, waarbij de tot dan toe gerealiseerde opbrengsten en besparingen als criterium worden gehanteerd om al dan niet met een project verder te gaan;
- De opbrengsten van verbetertrajecten kunnen inzichtelijker worden gemaakt, zodat er minder onduidelijkheid is over de toegevoegde waarde van de kwaliteits- of procesmanager;
- Positief effect voor de persoonlijke ontwikkeling van de kwaliteits- of procesmanager als 'verbeterprofessional'.

Samenwerking kan voor de financial controller ook een aantal voordelen hebben:

- De samenwerking geeft de controller de mogelijkheid om zelf het initiatief te nemen in het denken over zijn toekomstige rol. Hij verzet zelf de kaders van zijn functie om een eerste stap te zetten in de richting van de partner in business;
- Verkleinen van de afstand tot en vergroten van zijn zichtbaarheid voor het lijnmanagement. Door actief mee te draaien in verbetertrajecten, illustreert de controller de toegevoegde waarde van zijn functie;
- Door in de verschillende fasen van het verbetertraject betrokken te worden, leert de controller de processen en de organisatie kennen vanuit een ander perspectief. Dit

### *De kwaliteitsmanager en controller profiteren op veel punten van hun samenwerking*

geeft hem wellicht inspiratie om bestaande monitoring- en controlesystemen praktischer in te richten. Denk hierbij vooral ook aan zijn inbreng richting de partijen die zulke systemen ontwerpen en inrichten voor zijn organisatie;

- Gedurende de verbetertrajecten leert de controller de organisatie kennen, en ook de ins en outs van de verschillende methoden van bedrijfsvoering. Dit geeft de controller meer inzicht in het verhaal achter de cijfers waar hij dagelijks mee werkt;
- In het meedraaien in verbetertrajecten wordt er een beroep gedaan op de 'soft-skills' van de controller: adviesvaardigheden, communicatieve vaardigheden, teamwork en bij-

voorbeeld presentatievaardigheden zullen een aanzienlijke rol spelen in het traject. Samenwerking is dus ook goed voor de professionele ontwikkeling van de controller.

### **Synergie**

Samengevat ligt hier dus een kans voor zowel de kwaliteits- en procesmanager én de financial controller. Beiden kunnen professioneel profiteren van de samenwerking, én de kwaliteit van hun werk kan erdoor verbeteren. Belangrijk om dit te laten slagen is wel dat het topmanagement bereid is ruimte te geven aan de beide functionarissen om met deze nieuwe samenwerking om te leren gaan. Als argument hiervoor verwijs ik alleen maar naar de enorme resultaten die er met Six Sigma-projecten worden behaald. Het organiseren van managementcommitment én het laten valideren van projectvoorstellen en resultaten door accountant of controller, zijn twee van de belangrijkste bouwstenen van Six Sigma, met aantoonbaar resultaat.



### **Literatuur**

1. Trends en ontwikkelingen in de financiële functie (I&I), door dr. André de Waal, verschenen in Tijdschrift Controlling februari en maart 2003.
2. Sarbanes-Oxley and ISO 9000, ASQ, March 2005.
3. Wil de echte controller opstaan, John Smits FC, publicatie op de website van Finext adviesbureau.

### **Robert Klingens**

*Robert Klingens is project- en changemanager bij ING Personeel, onderdeel van de ING Groep. Voor eventuele vragen, opmerkingen of discussies is hij te bereiken via robert.klingens@mail.ing.nl.*