

## De financiële functie als ‘Excellente dienstverlener’

*Het Service Excellence-gedachtegoed, dat gericht is op uitstekende dienstverlening, kan worden toegepast op de financiële functie en haar interne klanten. Het model omvat zes fasen en negen elementen die bijdragen aan het realiseren van een excellente klantbeleving. Het vergt een integrale benadering, commitment van het management en betrokken en klantgerichte medewerkers. Toepassen van Service Excellence principes helpt financiële functies met het ontsluiten van hun werkelijke toegevoegde waarde. Hoe je dat aanpakt in onderwerp van dit artikel.*

De financiële functie van ondernemingen en instellingen heeft het gemiddeld niet makkelijk en uiteenlopende trends en ontwikkelingen zoals digitalisering, robotisering en ESG brengen nieuwe uitdagingen met zich mee waar veel oude zich nog laten gelden. Het gevolg is dat menig financiële functie vastzit in een PDCA cyclus, het daarmee razend druk heeft en zich onvoldoende op de hoogte stelt van wat interne klanten nou juist zouden willen betrekken bij diezelfde financiële functie. De ‘act’ uit de PDCA cyclus is vooral een ‘re-act’ en dat maakt dat je in de loop gevangen blijft zitten. Als je ‘blijft doen wat je deed, dan krijgt die interne klant wat hij/zij kreeg’. In de praktijk is dat meer van hetzelfde. Anders dan externe klanten kunnen de interne klanten niet weglopen en stilzwijgend aanvaarden zij hun lot.

### Worsteling

In veel organisaties worstelt de financiële functie met rol en ‘waarde-propositie’. Het bestaansrecht staat niet ter discussie; wet- en regelgeving dwingen immers tot externe verantwoording en tijdige belastingafdrachten. Dat zijn echter op zijn best hygiënefactoren aan de basis en met behulp van daartoe ontworpen software kan dat best heel efficiënt worden ingeregeld. Tenminste, vooropgesteld dat iedereen zich aan de bijbehorende processen houdt en medewerkers voldoende deskundig zijn om meteen de juiste boekingen te verrichten. Gedurende afsluitprocessen en accountantscontroles blijkt echter nogal eens dat het beter kan en soms zelfs beter moet. Interne klanten staan erbij, kijken ernaar, halen hun schouders op en gaan weer aan het werk. Niet zelden met zelf bijgehouden spreadsheets die een andere kijk op de werkelijkheid bieden. We hebben wel gelijk met ons beeld op de financiële positie maar we krijgen het niet. Met wat inzet en zonder al te veel moeite kan dat best heel anders.

### Van ‘push’ naar ‘pull’

Als stafafdeling bestaat je bestaansrecht uit het adviseren en ondersteunen van het primair proces. Voor de financiële functie geldt daarnaast dat zij externe legitimatie ontleent aan wet- en regelgeving. Met andere woorden en kort door de bocht; al heeft iedereen een hekel aan ons, dan nog is er bestaansrecht. Het gevolg daarvan is dat de bewezen dienst als het ware de organisatie in ‘geduwd’ wordt. Een goed voorbeeld daarvan is een maandelijke rapportage. Veelal gaat daar een complex en dwingend afsluitingsproces aan vooraf maar de toegevoegde waarde voor de interne klant is de facto gering als je het aan de gebruiker vraagt. Dat wordt anders als we beter naar die interne klant en zijn behoeften leren luisteren en op die behoeften inspelen. We beantwoorden dan de werkelijke vraag en honoreren de klantwens. De interne klant ‘betreft’ wat hij/zij nodig heeft.

### Verbinding

Net zoals dat is tussen een accountmanager en zijn klanten of een inkoper en zijn leveranciers, veronderstelt dat een op de eerste plaats een verbinding tussen de verschillende partijen en begrip van elkaars belangen. Daar het in veel gevallen mis. De verbindingen zijn er niet of ze zijn slecht onderhouden. Als je daarbij bedenkt dat veel problemen uiteindelijk bij ‘finance’ belanden en er niet meer weggaan dan leidt dat tot een sterke waan van de dag en nauwelijks tijd voor een zodanige verbetering van de efficiency dat je tijd krijgt voor het aanpakken van de effectiviteit. Menig business controller ervaart dat een positionering als business partner loos is als je daar geen werkelijke toegevoegde waarde aan kunt koppelen. Duw je die toegevoegde waarde wel de organisatie in dan is dat veelal verspilde energie. Je komt simpelweg niet of niet goed in positie. Hoe dan wel?

## Diepgaand luisteren

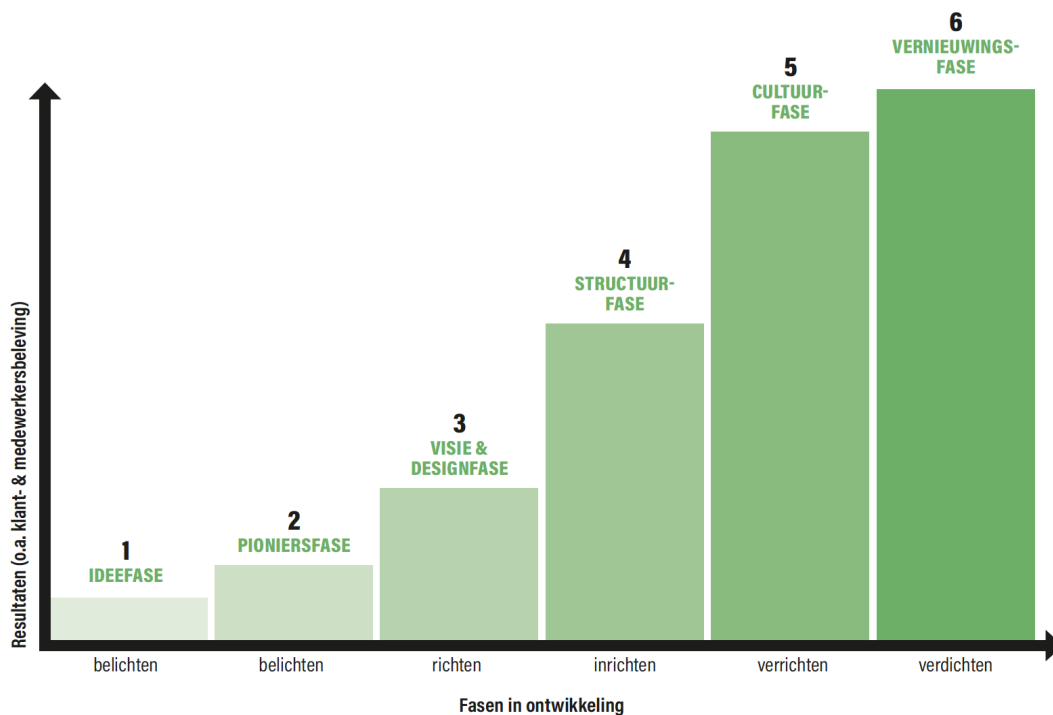
Een goede verbinding met je interne klanten begint met naar ze luisteren. En wel diepgaand en zo nodig eindeloos. Zeker voor een echte business controller maar ook voor een project- of procescontroller en zelfs voor een financial controller of manager FSSC komt dat overeen met een belangrijke competentie; nieuwsgierigheid. Wil je immers inspelen op de behoeften, wensen en verwachtingen van je klant, dan moet je op de eerste plaats weten wat die zijn. Op basis van oprechte interesse en begrip is een bijkomend voordeel dat de interne klant veel meer bereid is zijn zielenroerselen te delen. Een succesvolle verkoper verkoopt niet, maar doet kopen. Hij/zij 'luistert' de behoefte los.

## Service excellence

Overall waar er diensten worden bewezen aan klanten, gelden er succesfactoren, ook als een klant geen keuze of alternatief heeft zoals een interne klant. Dat maakt het interessant om daar eens op te reflecteren en er wellicht een ontwikkelpad uit over te houden. Het 'Service Excellence' gedachtegoed<sup>1</sup> kent een paar randvoorwaardelijke startblokken, een zestal ontwikkelfasen en negen elementen die met elkaar 'landen' in een viertal resultaatgebieden. Dit gedachtegoed van excellente dienstverlening – het Service Excellence model – kan ook worden toegespitst op de dienstverlening van de financiële functie.

Aan de basis van het model is het essentieel dat er sprake is van een **integrale benadering**, dat wil in dit verband zeggen dat de elementen die we hierna bespreken een zekere samenhang hebben en die ook moeten behouden. Cruciaal daarbij is ook **commitment van de top**, niet alleen de cfo maar ook de andere c-level spelers moeten er belang in stellen dat de financiële functie hen toegevoegde waarde levert. Het is belangrijk dat het **geen project maar een 'reis'** is waarin de interne klant een reisgenoot is. Dat maakt het mogelijk om vooral **samen te groeien**. Last but not least, is het van belang je te realiseren dat ook hier de keten, en daarmee alle goede bedoelingen, zo sterk is als de zwakste schakel.

Die groei vindt in een aantal stadia plaats zoals in het onderstaande schema weergegeven.



*De zes fasen van het Service Excellence Maturity Model*

<sup>1</sup> Service Excellence is een gedachtegoed dat de (in)richting van een organisatie volledig beziet vanuit het creëren van een emotionele relatie met klanten en medewerkers. Deze filosofie is vervat in het Service Excellence Model vastgelegd in de ISO-norm *Service Excellence* (ISO 23592:2021).

De essentie is te vinden in de negen elementen, zeg maar bouwstenen van de klantbeleving en het is goed om daar wat dieper op in te gaan.

1. Ontwerpen en vernieuwen van de klantbeleving  
In de dagelijkse praktijk van de financiële functie is te constateren dat de interne klant als afnemer en de financiële functie als leverancier van advies en ondersteuning veelal geen goed beeld van elkaar hebben. Het lijken verschillende werelden die tot elkaar veroordeeld zijn. Dat onbegrip leidt tot misverstanden, miscommunicatie, efficiency en veelal ook frustratie. De eerste bouwsteen is dan ook met elkaar 'on the same page' geraken door te luisteren, verwachtingen uit te wisselen en verbindingen te leggen of te herstellen. Ook hier is, binnen het redelijke, de interne klant koning.
2. Service excellence, visie, missie en strategie  
Nu de wensen en verwachtingen van de financiële functie en haar klanten helder zijn, is het zaak aan die belofte ook inhoud te geven. Dat betekent vooral uit het 'nu stappen' en stippen aan de horizon definiëren. Keulen en Aken zijn niet op één dag gebouwd en het vraagt naast de stip ook om een 'roadmap' om daar met elkaar te geraken. De 'waarde-propositie' moet vorm krijgen in termen van doelen, plannen en actie. Vanuit de dialoog met de interne klant ligt daar al meteen een efficiëncyslag in besloten. Door de bestaande producten en diensten tegen het licht te houden in relatie tot klantwens en -beleving zal blijken dat veel van wat er wordt geleverd niet van toegevoegde waarde is en achterwege kan blijven. Dat vraagt wel een zekere moed; vaak zijn het nu juist producten en diensten waar we aan gehecht zijn zoals rapportages. In die zin is deze bouwsteen louterend en veelal een aha-erlebnis.
3. Leiderschap en management commitment  
Vanzelfsprekend vinden er in de meeste organisaties al efficiëncyslagen plaats. Zoals ook andere stafafdelingen is de financiële functie vooral een 'fee burner', een kostenpost. In dit geval ook nog een onvermijdelijke gegeven wet- en regelgeving. Diezelfde financiële functie levert ook belangrijke andere randvoorwaarden voor het succes van de organisatie. Veelal blijven die echter onderbelicht en komen ze onvoldoende uit de verf. Leverancier en klant weten onvoldoende wat ze aan elkaar hebben. Hoe ook de leverancier zijn best doet. Het is vooral het management over afdelingen heen dat aan beide zijden moet stimuleren en enthousiasmeren. Dat begint met het onderkennen van gezamenlijk belang op managementlevel en daar hoort voorbeeldgedrag bij.
4. Betrokken en 'interne' klantgerichte medewerkers  
In verbindingen en verwachtingen is vooral mensenwerk besloten. Het komt dus ook op de medewerkers van de financiële functie aan. In een dienstverlenende rol is het van belang ook 'dienstbaar' te willen zijn. Dat betekent de klantwens niet alleen honoreren maar er plezier in te stellen deze te overtreffen. Dan gaat het over mentaliteit, houding en gedrag. In plaats van strikte concentratie op de eigen rollen en 9-to-5 is er sprake van collegialiteit en een zekere emotionele connectie tussen de verschillende schakels in de keten. Er is sprake van een dialoog, feedback in zowel positieve (een compliment) als negatieve (een klacht) zin en feed forward in termen van pro-actief handelen. Het de ander willen behoeden voor een fout of het voorkomen van onnodig werk.
5. Service excellence cultuur  
De voorgaande twee bouwstenen hebben alles te maken met de cultuur van de organisatie. Is er een 'wij' en zo ja is dat een identificatie met het belang van de totale organisatie of juist met de 'eigen' afdeling, is er een zekere keuzevrijheid of zijn processen heilig, is er een first time right houding maar ook de ruimte om te leren van fouten, voelt men zich medeverantwoordelijk voor het succes of het falen van de ander. Is er sprake van wederzijds respect. Service excellence bereik je door je open op te stellen naar anderen binnen de organisatie en daarmee zelfs kwetsbaar. Daar moet de cultuur dan wel naar zijn. Veel financials koesteren vooral 'eelt op hun ziel'.
6. 'Ze begrijpen mij'  
De bouwstenen 1 t/m 5 zijn in zekere zin te beschouwen als fundament waarop we door kunnen bouwen met opvolgende elementen. Hier geldt de oude wijsheid dat je om begrepen te worden eerst de andere moet begrijpen. Effectieve communicatie, ook binnen een organisatie, verloopt over twee lijnen. De ene lijn gaat over de inhoud en betreft feiten en bevindingen, de andere gaat over de relatie en het gevoel. Service excellence vanuit de financiële functie veronderstelt vooral een dialoog met de

interne klant. Dus niet eenmalig zoals hierboven onder 1., maar een open verbinding over twee lijnen. Karakterologisch voelen financials zich echter het meest comfortabel bij de inhoud van de boodschap en wordt het emotioneel lijntje als lastig ervaren. De cijfers liegen immers niet. Een belangrijk ontwikkelpunt voor de financiële functie is dan ook het onderhouden van de dialoog met de interne klant en vooral luisteren naar diens wensen en ervaringen om daar met succes op in te spelen.

7. Blijvend innoveren

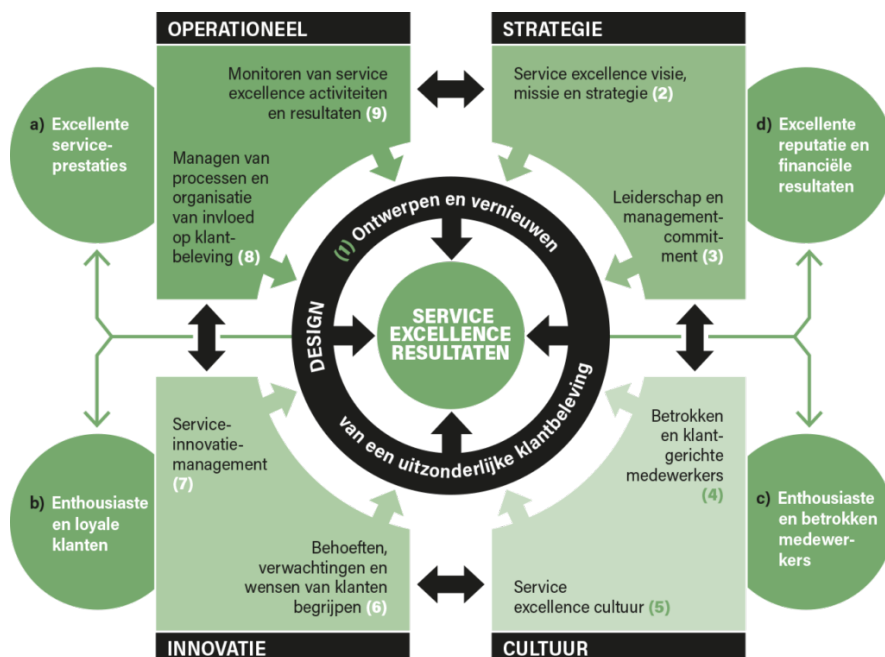
De wereld en de werkelijkheid om ons heen zijn dynamisch en dus veranderlijk. De hiervoor geschetste dialoog is daarom van groot belang voor innovatie; het zodanig onderhouden en vernieuwen van producten en diensten vanuit de financiële functie dat de toegevoegde waarde voor de interne klant gewaarborgd blijft. Dat betekent voortdurend kritisch zijn op datgene dat je voortbrengt en ook regelmatig bij de klant toetsen wat diens beleving is. Dat raakt ook de inrichting van de organisatie den stelt eisen aan flexibiliteit en wendbaarheid. Dat verhoudt zich slecht met de vake rigide inrichting van processen en compliance druk. Blijven innoveren vraag in de praktijk veelal ook 'de kunst van het loslaten' en de bereidheid iets anders te proberen. Dat brengt echter onzekerheid waar we binnen de financiële functie nu juist zekerheid op prijsstellen en dat een belangrijke drijfveer is.

8. Managen van processen en systemen

Hoe excellenter je je interne klant van dienst wil jij hoe minder je inside-out en hoe meer outside-in je de kernprocessen en systemen moet inregelen. Een veel gemaakte, hoewel begrijpelijke, fout is dat we vanuit de financiële functie te makkelijk onze keuzes leidend laten zijn bij de keuze en de inrichting van processen en systemen. Een gevolg van de 'push' die we hierboven al bespraken. De interne klant of gebruiker is niet of nauwelijks betrokken bij de keuze maar ervaart er wel de gevolgen van. De daaropvolgende 'not invented here' houding en verwijdering is dan ook begrijpelijk. Onze processen zijn er vooral om de klant te dienen, de werkelijkheid is dat het veelal de klant is die de processen moet dienen en zich aan onze spelregels moet houden. Dat doet afbreuk aan de interne klantrelatie; die voelt zich niet begrepen.

9. Monitoring; 'houd de zaag scherp'

Heb je de voorgaande bouwstenen op hun plaats dan is het van belang ze te onderhouden. Het is immers geen verbeterproject maar een ontwikkelreis. Dat betekent het monitoren van voortgang en resultaten, de kwaliteit van de dialoog en de toegevoegde waarde die wordt geleverd. Dat stelt de financiële functie in staat blijvend toegevoegde waarde te leveren en zelfs te helpen bij het ontsluiten van waarde door out-of-the-box denken. Een voordeel van de financiële functie is immers dat je eigenlijk alles zo'n beetje voorbij ziet komen.



Het Service Excellence model

## Resultaatgebieden

Vanaf de eerste schreden op het service excellencepad vanuit de financiële functie zijn uiteindelijk de resultaten van een grondige herorientatie op de klantwens zichtbaar. Idealiter zoals deze bij aanvang van de 'interne klantreis' ook werd 'beluisterd' en later met succes naar missie, strategie en doelen is vertaald. Het Service Excellence model onderscheidt daarbij verschillende fasen van zichtbaarheid en relateert deze aan de 'bolletjes in bovenstaand schema.

Het begint met *zicht* op die resultaten, hetgeen zoveel wil zeggen als dat we onze prestaties kunnen meten. De opvolgende fase is *inzicht* en dan wil zeggen dat we uit de beschikbaar komende data ook bruikbare informatie kunnen afleiden die we af kunnen zetten tegen de doelen die eerder in het proces zijn gesteld; we monitoren nog vooral het 'nu'. Bij *doorzicht* leren we van het inzicht en vertalen we dat naar bijsturende acties. Je zou kunnen zeggen dat het de eigen planning & controlcyclus van de financiële functie is (met als interessante vraag wie de controller is die het in de gaten houdt). In de laatste fase; *uitzicht* heeft de financiële functie een optimalke en vooral pro-actieve relatie met de interne klant en wordt samen met de interne klant de waarschijnlijkheid van toekomstig succes afgestemd.

Het model kiest in haar benadering nog een voorfase waarin het nog wat mistig is, en er dus sprake is van *beperkt zicht*. Die fase laat zich het beste beschrijven als 'onbewust-onbekwaam'; we werken hard en maken lange dagen maar de interne klant wordt er niet tevredener op.

## Aan de slag?

Een beetje CFO of finance executive die ermee aan de slag wil gaan, begint met analyse van het uitgangspunt; waar staan we nu eigenlijk. Het Service Excellence model biedt daarvoor een tweetal kapstokken. Met behulp van de eerste kapstok worden de negen bouwstenen afgezet tegen de 'maturity' van de organisatie zoals hierboven geïllustreerd. Met een opvolgende stap wordt de ambitie vastgesteld ten opzichte van de vier resultaatgebieden. Waar moet de financiële functie zich vooral op verbeteren en ontwikkelen. Voor welke bouwstenen binnen de vier resultaatgebieden zet dat zoden aan de dijk en waar hebben we een serieuze uitdaging. De derde stap adresseert de ambitie; waar zetten we onze tanden in en waar accepteren we een wellicht sub-optimale setting in de wetenschap dat winst behalen niet mee zal vallen gelet op de vereiste inspanning. De laatste stap is uiteraard een nieuwe meting als onderdeel van een continu verbeterstreven.

## Afsluitend

In dit artikel hebben we Service Excellence principes toegepast op interne klanten van de financiële functie. Natuurlijk past daarbij de constatering dat een externe en meer commerciële klantrelatie een andere is. Niettemin is met een beetje verbeeldingskracht de parallel met de financiële functie, maar bijvoorbeeld ook met een HR of ICT functie goed te trekken. Zij bestaan bij de gratie van hun toegevoegde waarde. Niet zelden zijn producten en diensten beprijst en is de dienstverlening onderhevig aan SLA's. Een groot voordeel, de klant heeft toch geen andere keuze, wordt een groot nadeel; de interne klant belemmert onze efficiency en daarmee de effectiviteit. Niet alleen van de betreffende afdeling maar vooral die van de organisatie als geheel. Succes is er alleen als alle ogen gericht zijn op het realiseren van klantwaarde, voor interne klanten in dit geval.

**Drs. Jan de Kroon is organisatieadviseur en managing partner van Improfin Groep**  
**Ing. Peter Herfkens MTQM is associate partner van Improfin Groep en Certified Service Excellence assessor.**