

Talent Management in de financiële functie



In 2013 heeft KPMG International een wereldwijd onderzoek uitgevoerd onder CFO's met als titel 'Being the best: inside the intelligent finance function'. Tijdens dit onderzoek is Talent Management door niet minder dan 53 procent van de deelnemers benoemd als de topprioriteit wat betreft investeringen voor de komende twee jaren.

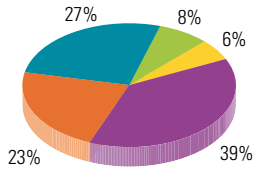
Deze uitkomst was voor ons de aanleiding om te onderzoeken in hoeverre Talent Management momenteel effectief is ingericht binnen Nederlandse ondernemingen. Immers, een goede inrichting en uitvoering van Talent Management is een noodzakelijke voorwaarde om de juiste financiële medewerkers binnen de organisatie te krijgen en te behouden. De juiste kennis en vaardigheden van uw personeel zijn van essentieel belang voor uw succes bij de veranderende rol van de financiële functie.

Onvoldoende aandacht

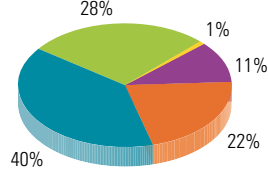
Ruim 120 senior Finance- en HR-executives hebben deelgenomen aan het onderzoek. De uitkomsten en onze conclusies zijn gevalideerd door middel van een RoundTable-sessie met een aantal geselecteerde deelnemers. De meest in het oog springende resultaten van ons onderzoek en de belangrijkste conclusies uit de RoundTable hebben wij hieronder op een rijtje gezet.

Ondanks dat het belang van Talent Management voor de financiële functie breed wordt onderkend, wordt Talent Management door ruim 30 procent van de respondenten als een van de grootste zwakke punten gezien.

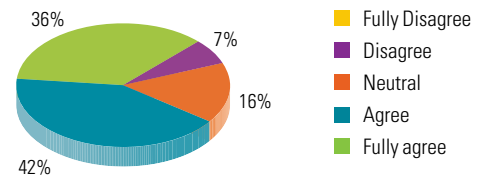
Talent management and the technical knowledge of staff are the biggest weaknesses of the finance organization



The role of the finance function will substantially change in the coming years



We have a clear vision of the role of the finance function in our organization



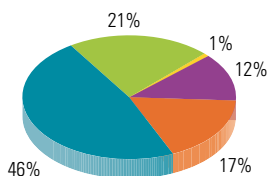
Het belang van Talent Management wordt zowel in ons onderzoek als tijdens de Round Table-sessie door alle deelnemers bevestigd. Als belangrijkste argument wordt de veranderende rol van de financiële functie genoemd, waardoor andere kennis en vaardigheden nodig zijn om de financiële functie naar behoren te kunnen uitvoeren. Dit geldt niet alleen voor de huidige situatie, maar met name voor de toekomst waarin de rol en de invulling van de financiële functie zullen veranderen. Finance zal zich steeds meer als businesspartner opstellen, terwijl het aandeel van Finance in de transactionele verwerking kleiner gaat worden (mede door het verplaatsen van deze werkzaamheden naar shared services centra in het buitenland).

De constatering dat Talent Management als een van de zwakke punten van de financiële functie wordt gezien, benadrukt de noodzaak voor de financiële functie om actie te ondernemen op het gebied van effectief en efficiënt inrichten en uitvoeren van Talent Management.

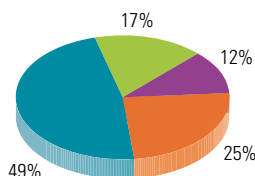
De belangrijkste oorzaak voor het ontbreken van adequaat Talent Management is te vinden in het feit dat CFO's te weinig tijd en aandacht besteden aan Talent Management. Vooral in kleinere organisaties worden de CFO en zijn/haar team voornamelijk geleid door de 'waan van de dag', het op tijd budgetteren en rapporteren. Hiermee ligt de focus op het realiseren van de kortetermijndoelstellingen en minder op de lange termijn.

Bijna alle ondernemingen hebben een Talent Management Framework en hebben tevens een goed zicht op de benodigde (toekomstige) competenties.

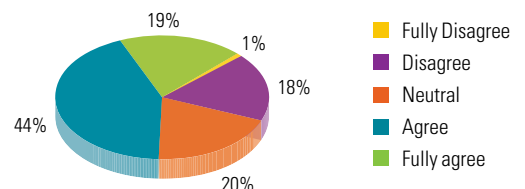
Talent management covers recruitment, development, training and retention of talent within our organization



The competency frame work is the basis for recruitment and performance measurement



We have specified the required expertise and competence for the (future) finance function



Uit ons onderzoek naar de visie op Talent Management blijkt dat:

- de deelnemers aan ons onderzoek het er in grote meerderheid over eens zijn dat Talent Management meer is dan alleen opleiding en ontwikkeling; het bevat ook elementen van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers;

- het definiëren van de benodigde expertise en competenties voor de financiële functie de basis is voor het aantrekken van nieuwe medewerkers, het beoordelen van de huidige medewerkers en het aanbieden van opleidingen;
- de benodigde expertise en competenties goed in beeld zijn en in beeld gehouden worden.

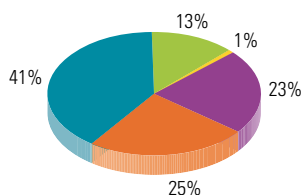


Deze resultaten en het essentiële belang van goed gestructureerd Talent Management worden bevestigd tijdens de Round Table. Deelnemers benadrukken hierbij dat een goede samenwerking tussen Finance en HR van grote toegevoegde waarde is. Binnen grotere ondernemingen zijn er HR-medewerkers beschikbaar die nauw met de financiële functie samenwerken om geschikt financieel personeel aan te trekken en te ontwikkelen. Bij kleinere organisaties is deze

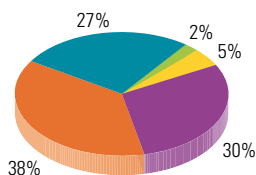
specifieke ondersteuning uiteraard lastiger te realiseren. Kleinere organisaties kiezen daarbij vaker voor een extern bureau in plaats van voor contact met de eigen HR-afdeling. In deze organisaties is de HR-afdeling meer gefocust op de ondersteuning van medewerkers in het primaire proces en minder op de ontwikkeling van medewerkers binnen een staffunctie.

De beschikbaarheid van de juiste expertise en competenties voor de toekomst is een grote uitdaging.

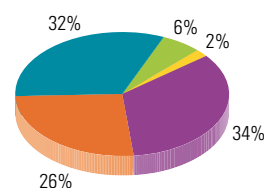
Our finance team has the right level of expertise and competences



It will be difficult to retain the current finance population within our organization



Finance has difficulties in recruiting the right people



Uit het onderzoek naar de beschikbaarheid van de juiste expertise en competenties voor de toekomst blijkt dat:

- een ruime meerderheid van de CFO's ervan overtuigd is dat de huidige medewerkers binnen de financiële functie beschikken over de juiste kennis en vaardigheden;
- het behouden van de juiste medewerkers en het aantrekken van nieuwe medewerkers forse uitdagingen zijn voor de CFO.

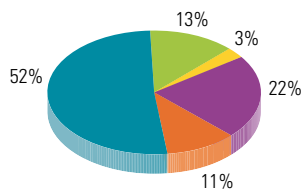
Tijdens de Round Table werd dit beeld bevestigd door alle aanwezigen. Het probleem met betrekking tot het behouden en aantrekken van de juiste expertise en competenties zit hem in

de toenemende complexiteit van de financiële werkzaamheden. Deze complexiteit wordt veroorzaakt door de toenemende specialisaties die er ontstaan binnen het financiële domein. Met name deze specialisaties zijn schaars op de arbeidsmarkt, vanwege de toenemende complexiteit en IT-ontwikkelingen.

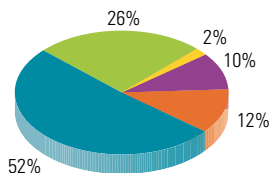
Een aanvullende uitdaging voor het aantrekken van nieuwe medewerkers ligt in de veranderende eisen van startende financials. De huidige startende financials zijn minder gericht op de vooruitzichten van een langetermijn carrière en hechten meer belang aan uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden op de korte termijn. Hiermee wordt het belang van Talent Management voor het aantrekken en behouden van financiële talenten nog eens extra onderstreept.

Het belang van een permanente leercultuur wordt onderkend maar wordt nog niet volledig ingevuld.

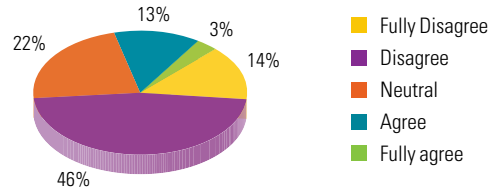
Our culture supports informal performance discussions and knowledge sharing (e.g. leading practice) on a regular basis



Developing expertise and competence is seen as an ongoing process and is supported by senior staff



Our employees have, beside their performance manager, a coach who encourages an employee to achieve and sustain superior performance



Uit ons onderzoek naar de cultuur voor actief Talent Management blijkt dat:

- het leren als een ongoing proces wordt gezien;
- CFO's binnen hun organisaties een open cultuur ervaren waarin persoonlijke ontwikkeling regelmatig geëvalueerd wordt;
- het minder gebruikelijk is dat financials naast hun leidinggevende een coach hebben die hen ondersteunt bij hun ontwikkeling.

Tijdens de Round Table-discussie zijn de meningen verdeeld over de toegevoegde waarde van een aparte coach voor de medewerkers. Een van de aanwezigen geeft aan dat hij het afgelopen jaar een andere aanpak heeft gehanteerd. In plaats van tegemoet te komen aan de wens van de werknemer om een inhoudelijke training te volgen, heeft hij samen met de werknemer gekeken naar welke vaardigheden en welk gedrag bij de werknemer ontwikkeld zouden moeten worden om hem in zijn dagelijkse werkzaamheden te kunnen ondersteunen.

CASE STUDY

Coaching; een persoonsgebonden invulling van Financieel Talent Management

Voor personeel en de organisatie is het belangrijk dat mensen zich, ondanks dat zij beschikken over een flinke dosis ervaring, blijven ontwikkelen. Dit geldt ook voor de financiële functie, met name met het oog op de veranderende rol ervan. Het merendeel van de huidige trainingsbehoeftes die door de financiële werknemers worden aangegeven, betreft technisch-inhoudelijke trainingen. Deze technisch-inhoudelijke trainingen zijn echter niet altijd het antwoord op de ontwikkelbehoefte van het individu.

Wybrand Oosterbaan, Corporate Controller van Payvision, ervaart ook dat de gekozen technisch-inhoudelijke classroom-trainingen en zelfstudie binnen de financiële functie niet altijd tot het gewenste resultaat leiden. Payvision heeft daarom in 2014 samen met de werknemers van de financiële functie de persoonlijke ontwikkelbehoefte besproken en aansluitende trainingen geselecteerd. De geselecteerde trainingen lopen uiteen van technisch-inhoudelijk tot sociaal-communicatief, alle passend bij de persoonlijke ontwikkelbehoefte. Niet alleen classroom-trainingen en zelfstudie zijn gekozen, maar ook het gebruik van een persoonlijke coach is toegepast.

Een van de ontwikkelgebieden van werknemers was het contact leggen met de business. Een essentiële basis

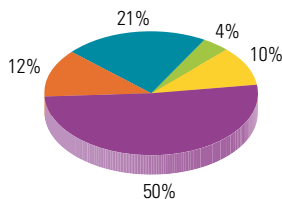
om een meedenkende en adviserende rol te kunnen vervullen ten aanzien van de bedrijfsvoering. Goede en heldere communicatie is daarbij een absolute voorwaarde. Belangrijke kernelementen voor de financiële functie zijn 'oplossingsgericht', 'toegankelijk' en 'frequent'. Deze kernelementen zijn meegenomen in de coachingaanpak. Een persoonlijke coach heeft enkele werknemers geholpen bij het in contact komen met de business en het onderhouden van deze contacten. Gedurende een periode van 22 weken hebben de werknemers begeleiding gekregen van een persoonlijke coach die hen observeerde en direct suggesties ter verbetering aanbood. Verbeteringen werden direct gerealiseerd. Als gevolg van de toepassing van een nieuwe methode is zijn de werknemers van de financiële functie in staat om een relatie op te bouwen met de business en de persoonlijke ontwikkelresultaten te behalen. Dit is zowel voor het personeel als voor de organisatie een belangrijke stap vooruit.

Dit sluit goed aan bij de belangrijkste uitdaging voor de komende jaren om als financiële functie mee te denken en te adviseren en daarmee de businesspartner van het management te worden.

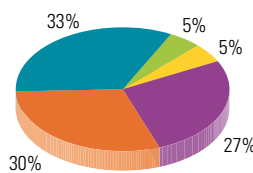


Trainingen worden ineffectief ingezet als instrument voor Talent Management.

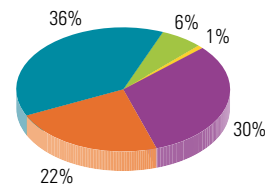
We have a procedure for requesting training in which employees have to develop a business case before we approve a training request



Our training for finance is mainly focused on development of technical finance and accounting knowledge



All training programs and suppliers are evaluated



Uit ons onderzoek naar de invulling van trainingen binnen Talent Management kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Het selecteren van de juiste trainingen gebeurt ad hoc en is minder gebaseerd op het ontwikkelen van de gewenste kennis en competenties. Het selecteren van de juiste trainingen wordt veelal overgelaten aan het individu.
- De geselecteerde trainingen zijn vooral technisch van aard en worden door de deelnemers veelal beperkt positief ervaren.
- Het evalueren van de toegevoegde waarde van de gevolgde trainingen vindt zeer beperkt plaats.

Tijdens de Round Table wordt opgemerkt dat 'traditionele' classroomtrainingen en zelfstudie door betrokkenen als geaccepteerd worden beschouwd. Afstappen van de standaardtrainingmethodes zit minder in de genen van de gemiddelde Finance professional, waardoor alternatieve

trainingformats meestal niet in overweging worden genomen. Het rendement van een investering in opleiding wordt niet of nauwelijks gemeten.

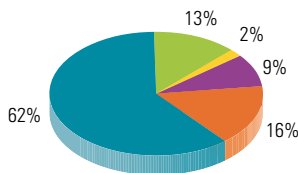
Tevens wordt opgemerkt dat Talent Management geen 'one size fits all'-aanpak kan zijn. Talent Management zal dus de behoeftes van verschillende doelgroepen/specialisaties moeten erkennen en hierop moeten kunnen inspelen. De meer technisch-financiële functies (o.a. Tax, Financial Reporting) hebben andere trainingbehoefte dan de meer businessgeoriënteerde functies (o.a. Business control).

Een van de aangedragen suggesties tijdens de Round Table is om medewerkers die terugkomen van een training te vragen deze training inhoudelijk met een aantal collega's door te nemen of een terugkoppeling te organiseren. Op deze manier kunnen collega's, maar ook een leidinggevende, het beoogde effect van de training beter beoordelen en dwingt het de getrainde collega het verhaal (nogmaals) helder en duidelijk onder de aandacht te brengen.

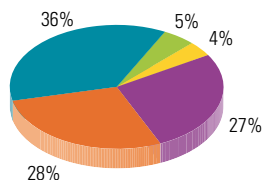


De financiële functie heeft een beperkte connectie met de rest van de organisatie.

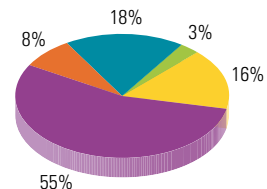
Finance transfers knowledge to non-finance staff



There is proactive knowledge sharing with other (finance and non-finance) peers



Also non-financials are recruited for finance functions



Uit ons onderzoek naar de onderlinge relaties van de financiële functie met de business kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De kennisdeling tussen de financiële functie en de rest van de organisatie is enigszins eenzijdig van aard.
- Het binnenhalen van non-financials binnen de financiële functie is niet gebruikelijk.

De kennisdeling tussen de financiële functie en de rest van de organisatie vindt bij respondenten in het algemeen eenzijdig plaats. Tijdens de Round Table wordt vooral het belang van een goede afstemming en relatie tussen de financiële functie en de rest van de organisatie benadrukt. Cruciaal resultaat hiervan is dat de financiële functie een duidelijk beeld heeft van hoe de primaire processen 'end to end' in elkaar steken. Hiermee worden de belangrijkste relaties en afhankelijkheden in het proces kenbaar. Bij de deelnemers aan de Round Table vindt er zeer regelmatig overleg plaats, zowel op dagelijkse basis als via periodieke sessies die worden georganiseerd.

Wat betreft het vervullen van financiële functies door non-financials wordt opgemerkt dat non-financials vooral goed kunnen functioneren in de financiële functie als het om minder technische vraagstukken gaat (o.a. als business controller en bij procesmatige vraagstukken). De technisch-financiële vraagstukken vereisen veelal een stevige financiële achtergrond.

CONCLUSIES

- 1 Er bestaat een forse uitdaging voor de CFO's wat betreft het invullen van de toekomstige financiële functies.
- 2 In dit kader wordt Talent Management als een zeer belangrijk instrument gezien om de benodigde kennis en competenties binnen de organisatie te verkrijgen en te behouden.
- 3 Er bestaat een eenstemmig beeld dat Talent Management niet beperkt moet blijven tot het faciliteren van trainingen, maar een brede reikwijdte heeft.
- 4 De uitvoering van het Talent Management Framework blijkt lastiger te realiseren. Vooral het selecteren van de juiste trainingen is hierbij een van de meest opvallende obstakels.



Wat te doen?

De uitkomsten van dit onderzoek aangevuld door de discussie tijdens de Round Table hebben een aantal forse uitdagingen blootgelegd op het gebied van Talent Management.

Om aan deze uitdagingen tegemoet te kunnen komen, zou u de volgende adviezen in overweging kunnen nemen:

1 Tijd en aandacht van de CFO

Effectief Talent Management vereist in eerste plaats voldoende tijd en aandacht van de CFO. Tijdens de Round Table wordt 'het loskomen van de waan van de dag' als het grootste obstakel genoemd voor de CFO's. Vanzelfsprekend dient deze tijd effectief te worden besteed.

Wij hebben de afgelopen jaren voor diverse klanten trainingprogramma's ontwikkeld waarbij de CFO niet alleen een actieve rol heeft gespeeld bij het bepalen van de inhoud van het programma, maar waarbij de CFO ook (gedeeltelijk) aanwezig was tijdens het programma. Deze betrokkenheid van deze CFO heeft een zeer positief effect gehad op de wijze waarop medewerkers deze opleiding hebben ervaren. Daarnaast bood het de CFO tevens de mogelijkheid om de eigen medewerkers beter te leren kennen.

In deze situatie is een goede ondersteuning voor de CFO van belang. De HR-functie kan daarbij een belangrijke rol spelen, zeker wanneer de HR-functie voldoende kennis heeft van specifieke financiële behoeftes.

2 Hanteer een doordachte aanpak voor het ontwikkelen van Talent Management

Hanteer geen 'one size fits all'-benadering voor het invullen van functies en het ontwikkelen van kennis en competenties. Voor de meer technisch georiënteerde functies dient een andere aanpak te worden gekozen dan voor de meer businessgeoriënteerde functies. Vooral

voor dit laatste type functie zullen opleidingen meer gericht moeten zijn op het ontwikkelen van competenties op het gebied van adviesvaardigheden.

Ook voor de invulling van de financiële functies dient dit onderscheid gemaakt te worden. De meer technisch georiënteerde functies zullen vanzelfsprekend worden ingevuld door medewerkers met een financiële achtergrond.

Bij de invulling van de meer businessgeoriënteerde functies is het interessant om goed te kijken naar potentieel talent buiten de financiële functie voor het vervullen van deze functies. Het is onze ervaring dat bijvoorbeeld professionals uit andere disciplines, zoals de supply chain, een zeer goede basis hebben om zich te ontwikkelen naar een business control-functie, mits er natuurlijk voldoende wordt geïnvesteerd in (financiële) opleidingen. Groot voordeel van dit type medewerkers is dat zij de primaire processen binnen de organisatie goed kennen en daarnaast een breed netwerk hebben binnen de organisatie.

3 Wees proactief bij het aanbieden van opleidingen aan financials

De uitkomsten van het onderzoek tonen aan dat wanneer financiële medewerkers zelf hun opleidingsbehoefte bepalen, de meeste opleidingen een inhoudelijk-technisch karakter hebben. Het is van belang om alert te zijn op deze conservatieve houding van financiële medewerkers wat betreft de toegevoegde waarde van 'alternatieve' leermethodes en ontwikkelingsgebieden. De CFO in samenwerking met de HR-functie zal actief op zoek moeten gaan naar opleidingen die meer gericht zijn op het ontwikkelen van competenties, zoals eerder genoemd in de Payvision case study.

Contact:**Peter Laan****T.:** +31 (0)20 656 4451**E.:** laan.peter@kpmg.nl**Frans Cleton****T.:** +31 (0)20 656 8561**E.:** cleton.frans@kpmg.nl**KPMG**

Laan van Langerhuize 1

1186 DS Amstelveen

Postbus 74105

1070 BC Amsterdam

www.kpmg.nl

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2015 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.