



WAT WEERHOUDT FINANCIËLE FUNCTIES ERVAN OM HIGH PERFORMANCE TE WORDEN ... EN WAT KAN DAARAAN WORDEN GEDAAN?

André de Waal, Eelco Bilstra en Peter de Roeck

ORGANISATIE

Alle bedrijfsonderdelen van een organisatie moeten bijdragen aan het creëren en onderhouden van de hoogpresterende organisatie. Dit geldt zeker voor een belangrijke ondersteunende afdeling als de financiële functie. Deze is immers de spin in het organisatieweb en kan daardoor als hoogpresterende financiële functie (HPFF) een substantiële bijdrage leveren aan het succes van de organisatie. In de praktijk zijn er echter nogal wat obstakels op de weg naar de HPFF. In dit artikel worden de tien belangrijkste obstakels, geïdentificeerd op basis van een Delphi-onderzoek onder financiële experts, beschreven en geven we de drie meest effectieve corrigerende acties per obstakel.

Er is al veel over geschreven: de wereld wordt steeds complexer en gaat steeds sneller; dit wordt vaak verwoord in de term VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous). Daardoor vergt het van organisaties een groot aanpassingsvermogen om aan de steeds hogere eisen van hun stakeholders te blijven voldoen. Geen wonder dat er daardoor een toenemende interesse is in het concept van de hoogpresterende organisatie (HPO), gedefinieerd als ‘een organisatie die gedurende vijf of meer jaren steeds betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties’ (De Waal, 2013). De kern van het HPO-concept is om

een dusdanig sterke interne organisatie te creëren dat deze flexibel (agile) kan reageren op problemen in de organisatie en op kansen en bedreigingen van buiten de organisatie. Het concept heet daarbij niet voor niets de hoogpresterende *organisatie*: alle onderdelen van de organisatie moeten de transformatie naar HPO ondersteunen door zelf hoogpresterend te worden. Een van de belangrijkste ondersteunende onderdelen in iedere organisatie is de financiële functie (Favaro, 2001). Met ‘financiële functie’ bedoelen we zowel de financiële processen die plaatsvinden in een organisatie als de groep mensen die verantwoordelijk is voor de uitvoe-

ring van die processen en zich daarin heeft gespecialiseerd (De Waal & Bilstra, 2016). De financiële functie onderhoudt relaties met alle andere onderdelen van de organisatie en opereert vaak op managementteamniveau, in de persoon van de chief financial officer (CFO). Door deze positie is het belangrijk dat juist deze functie een voorbeeldrol vervult bij de transformatie van de organisatie naar de HPO, door zichzelf te transformeren in een high-performance financiële functie (HPFF) (Hsihui e.a., 2014). Daarbij komt dat de eisen die aan de financiële functie worden gesteld ook steeds hoger worden, dus is de transformatie van deze functie sowieso nodig. Immers, terwijl de vraag naar kwalitatief hoogwaardige real-time informatie en strategische analytische ondersteuning toeneemt en de vereisten op het gebied van compliance en risicobeheer hoger worden, wordt de financiële functie ook geacht meer toegevoegde waarde te leveren aan de operatie (Hoe, 2009; Wunder & Mueller, 2008). Tegelijkertijd is het voor financiële functies sowieso de moeite waard om een HPFF te worden. Uit onderzoek blijkt namelijk dat HPFF's ten opzichte van gemiddeld presterende financiële functies lagere operationele kosten hebben, minder fouten maken, tevredener interne klanten en meer invloed in de organisatie hebben (het laatste vooral bij de strategische besluitvorming) en bovendien meer tijd besteden in de business partnering rol (O'Connor e.a., 2014; PWC, 2014). Nog een reden om voortvarend de HPFF te creëren is de huidige *war for talent*. Het wordt nu al steeds moeilijker om het juiste talent binnen te krijgen om de veranderende en uitgebreidere taken van de financiële functie te kunnen uitvoeren (Robert Half & Protiviti, 2018). Recent onderzoek naar de relatie tussen het kwaliteitsniveau van een organisatie en de attractiviteit van die organisatie (De Waal & De Wit, 2017) laat zien dat naarmate een organisatie meer hoogpresterend is, die organisatie attractiever is voor zowel de huidige medewerkers als potentiële nieuwe medewerkers. Met andere woorden, naarmate een financiële functie meer HPFF wordt, zal het gemakkelijker worden voor die financiële functie om de juiste financiële medewerkers aan te trekken en te behouden. Kortom, succesvolle CFO's transformeren hun financiële functie én maken deze aantrekkelijker om voor te werken, door hun eigen aansturing van de financiële

functie op de schop te nemen en deze om te vormen naar een HPFF (KPMG, 2018).

OBSTAKELS OP DE WEG NAAR DE HPFF

Voordat de financiële functie kan transformeren naar een HPFF is het van belang om een duidelijk beeld te krijgen van de obstakels die specifiek het transformatieproces van financiële functies beïnvloeden. Leidende financiële teams weten namelijk proactief te anticiperen op deze obstakels om zodoende de kans op een succesvol transformatieproces sterk te verhogen (PWC, 2017b). In de praktijk blijkt er echter maar een handvol hoogpresterende financiële functies te zijn die succesvol de mix van cultuur, talent, aansturingsmodel en technologie die nodig is om een HPFF te worden, onder de knie hebben gekregen (PWC, 2017a; Zoni & Pippo, 2017). Wellicht komt dit doordat financiële functies nog te weinig op de hoogte zijn van de obstakels die hen mogelijk te wachten staan tijdens het verbeteren, met als gevolg dat ze er onvoldoende op voorbereid zijn. Dit verklaart dan meteen waarom een meerderheid van de CFO's in een recent onderzoek zei dat de transformatie van hun financiële functie te langzaam gaat (Yacht, 2018). Door het trage tempo van de transformatie is de financiële functie niet in staat om de vele veranderingen intern en extern van de organisatie bij te benen. Ook wordt onvoldoende de kans benut om meer toegevoegde waarde te leveren voor de organisatie. Om meer inzicht te krijgen in deze obstakels, specifiek voor de financiële functie, hebben we er onderzoek naar gedaan. De onderzoeksvraag luidde als volgt: Wat zijn de belangrijkste obstakels die moeten worden aangepakt zodat de financiële functie de transformatie naar de high-performance financiële functie kan maken? Daarnaast hebben we bekeken hoe deze obstakels kunnen worden weggenomen, om zodoende de kans dat een financiële functie met succes de transformatie maakt naar HPFF aanzienlijk te vergroten.

DE OBSTAKELVRAGENLIJST

Ons onderzoek begon met een studie van de academische literatuur naar obstakels die financiële functies

ervaren op hun weg naar een hoger kwaliteitsniveau en de HPFF. We vonden echter geen artikelen, waarop we besloten de financiële managementliteratuur te bestuderen. Omdat consultants en vakverenigingen veel onderzoek doen naar de financiële functie, vonden we daar wel beschouwingen over obstakels. Overigens hebben we in ons onderzoek enkel literatuur recenter dan tien jaar meegenomen, dit om er zeker van te zijn dat de obstakels die werden genoemd in die literatuur nog steeds geldig zijn voor hedendaagse financiële functies. We lieten het echter niet bij een inventarisatie van obstakels op basis van literatuuronderzoek, maar besloten ook een enquête naar obstakels uit te zetten onder financiële professionals. In de 'VUCA'-wereld van tegenwoordig verandert er immers zoveel, dat niet alle obstakels die de praktijk momenteel ervaart ook al worden behandeld in de literatuur. Met onze enquête hoopten we ons onderzoek naar obstakels volledig actueel te maken. De enquête bestond uit slechts één vraag: 'Wat zijn de drie belangrijkste obstakels, dat wil zeggen de drie zaken die u eerst moet aanpakken en oplossen voordat u uw financiële functie op een hoger kwaliteitsniveau kunt brengen om deze daarmee te transformeren naar een hoogpresterende financiële functie?' Deze vraag werd verspreid onder de financiële professionals in onze netwerken en daarnaast onder de leden van een vakvereniging voor financiële professionals. De reacties werden gegroepeerd naar soortgelijke antwoorden. In totaal leverde de enquête 24 obstakels op, waaronder alle tien obstakels die we hadden verzameld uit de professionele literatuur. Deze lijst van 24 obstakels vormde de basis voor het Delphi-onderzoek – een onderzoeksmethode die we in het kader nader uitleggen.

DELPHI-ONDERZOEK

Omdat het een exploratief onderzoek betrof (we waren immers op zoek naar informatie in een relatief onontgonnen gebied), hebben we de Delphi-onderzoeksmethode gebruikt om daarmee de meningen van experts in het financiële veld te peilen. De Delphi-methode is bijzonder geschikt als onderzoeksinstrument wanneer er onvoldoende ken-

nis bestaat over het probleem dat wordt onderzocht (Laick, 2012). De methode structureert en faciliteert een groepscommunicatie die zich richt op een complex probleem, waarbij gedurende een reeks iteraties een consensus van de groep kan worden bereikt over een toekomstige richting of oplossing (Loo, 2002). De Delphi-methode heeft vijf kenmerken (Loo, 2002): (1) er is een panel van zorgvuldig geselecteerde experts die in principe een breed spectrum aan opinies over het onderwerp van onderzoek vertegenwoordigen; (2) de panelexperts blijven over het algemeen anoniem, zodat ze elkaar niet kunnen beïnvloeden; (3) de onderzoekers maken een serie van gestructureerde vragenlijsten en feedbackrapporten waar de experts op reageren; (4) de reacties van de experts worden in een aantal iteraties verzameld; en (5) het resultaat is een rapport of artikel met daarin de uitkomsten van het Delphi-onderzoek. Wij hebben in ons Delphi-onderzoek de stappen, zoals voorgeschreven door Loo (2002) en Okoli & Pawlowski (2004), gevolgd: definiëren van het onderzoeksprobleem, selecteren van het panel en de panelgrootte, en uitvoeren van de Delphi-rondes.

DE DELPHI-RONDES

De resultaten van een Delphi-onderzoek staan of vallen met de kwaliteit van het expertpanel (Hsu & Sandford, 2007). Wij hebben voor onze studie gekozen voor een selecte groep van veertien financiële professionals in onze netwerken die op een hoog niveau in de financiële functie van Nederlandse en Belgische organisaties werken en die ervaring hebben met de verbetering van de financiële functie. Onze Delphi-experts hadden gemiddeld 28,3 jaren ervaring in de financiële functie, bij hun financiële functie werkten gemiddeld 34,6 FTE's (fulltime equivalenten), en hun organisatie was gemiddeld 483 FTE's groot. Vijf experts waren CFO of financieel directeur, zes waren controller of financieel manager, en de drie anderen hadden andere financiële functies. Figuur 1 geeft schematisch onze onderzoeks-aanpak weer, met daarin het aantal Delphi-rondes vermeld.

FIGUUR 1. SCHEMATISCH OVERZICHT VAN HET DELPHI-ONDERZOEKSPROCES.



Tijdens Delphi-ronde 1 werd de lijst met obstakels naar het expertpanel gestuurd, met daarbij de vraag om de obstakels naar ‘zwaarte’ te sorteren. Een ‘zwaar obstakel’ betekende dat het ging om een obstakel dat absoluut moest worden aangepakt omdat de financiële functie anders niet zou kunnen worden getransformeerd in een HPFF. De experts werd ook gevraagd om obstakels aan de lijst toe te voegen die ze zelf hadden ervaren en die niet in de lijst stonden. De feedback van de experts werd samengevoegd en gesorteerd tot een eerste ranking van de obstakels naar zwaarte. Er waren direct een aantal laag scorende obstakels te zien, die in de ervaring van de experts blijkbaar niet echt belangrijk waren; deze werden onmiddellijk verwijderd. De additionele obstakels, door de experts zelf aangedragen, werden toegevoegd aan de verkorte lijst, die vervolgens opnieuw ter beoordeling naar de Delphi-experts werd gestuurd. In Delphi-ronde 2 werd nog geen consensus bereikt door de experts, maar kwamen er wederom obstakels tevoorschijn die als minder belangrijk werden beschouwd; ook deze werden verwijderd uit de lijst. In Delphi-ronde 3, ten slotte, werd consensus bereikt door de Delphi-experts omdat er nu een duidelijke top-10 aan ‘zwaarste’ obstakels voorlag. Over het algemeen blijken er in Delphi-onderzoeken inderdaad drie rondes nodig te zijn om consensus te bereiken (Linsonte & Turoff, 1975).

TOP-10 OBSTAKELS EN CORRIGERENDE ACTIES

De achtereenvolgende Delphi-rondes resulteerden aldus in een lijst van de tien zwaarste obstakels, gerangschikt door de Delphi-experts naar zwaarte, als volgt:

1. Inefficiënte en niet-geïntegreerde processen in de organisatie
2. Data (nog) niet op orde binnen de organisatie
3. Onvoldoende leiderschap en wil om te veranderen van de CFO/ Manager F&C
4. Onvoldoende verander- en verbetercultuur in de financiële functie
5. Inadequate ICT-systemen in de organisatie
6. Gebrek aan buy-in van lijnmanagement voor de ontwikkeling van de HPFF
7. Onvoldoende kijk op/verstand van de business bij financiële medewerkers
8. Onvoldoende financiële medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden
9. Onvoldoende/niet duidelijke business-doelstellingen en prioriteiten binnen de organisatie
10. Raad van Bestuur en lijnmanagement sturen onvoldoende op analyses en inzichten aangereikt door de financiële functie.

Van deze top-10 komen vijf obstakels overeen met de obstakels die we in de literatuur vonden, en acht met

de obstakels uit de enquête. Twee obstakels waren door de Delphi-experts zelf aangedragen. Hiermee lijkt onze beslissing om met een enquête een meer actuele lijst van obstakels te verkrijgen ten opzichte van de literatuur, gerechtvaardigd.

Na afronding van Delphi-ronde 3 werd de Delphi-experts in Delphi-ronde 4 gevraagd hoe in hun ervaring ieder obstakel uit de top-10 het beste kon worden aangepakt en 'verwijderd', zodanig dat het obstakel niet langer een belemmering zou vormen voor de transformatie naar HPFF. Doel van deze ronde was om acties, door de Delphi-experts zelf in de praktijk ervaren als effectief, te verzamelen (Ten Have e.a., 2017). Deze ronde resulteerde in een veelvoud aan praktische maatregelen die de experts hadden genomen. Soortgelijke corrigerende acties werden samengevoegd en de resulterende actielijst werd ter review in Delphi-ronde 5 naar de experts gezonden, met het verzoek de voorgestelde acties per obstakel te beoordelen naar effectiviteit: van welke maatregel verwachtten ze, eventueel op grond van reeds genoten ervaring, dat deze het obstakel het meest afdoende zou aanpakken? Dit leidde direct tot een consensus omdat we voor elk obstakel een duidelijke top-3 van meest effectieve corrigerende acties terugkregen van de experts. Daarmee vormen deze top-3-lijsten van maatregelen een goed startpunt voor de financiële functie om de eigen obstakels aan te pakken. Hieronder wordt de top-10 van obstakels nader besproken en wordt voor ieder obstakel de bijbehorende top-3 van corrigerende acties gegeven.

1. Inefficiënte en niet-geïntegreerde processen in de organisatie

De financiële functie dient de organisatie en de interne klant (Raad van Bestuur en lijnmanagement) te voorzien van waardevolle inzichten. Om dat te kunnen doen, moeten zowel data en processen als ondersteunende systemen op orde zijn. Immers, de financiële functie is in sterke mate afhankelijk van goede, op elkaar afgestemde processen om de geïntegreerde data te verkrijgen die nodig zijn voor de op te leveren ma-

HPFF'S WORDEN GEKENMERKT DOOR RELATIEF LAGERE OPERATIONELE KOSTEN, MINDER FOUTEN, TEVREDENER INTERNE KLANTEN EN MEER INVLOED IN DE ORGANISATIE

nagementinformatie. Veel organisaties worstelen echter met procesmanagement: het goed beheersen van de processen in de organisatie, zodat deze goed op elkaar zijn afgestemd en efficiënt kunnen worden uitgevoerd. Zonder een goed procesmanagement is het moeilijk om snel en efficiënt betrouwbare data te extraheren uit de processen in de organisatie. Bovendien hebben de

financiële processen ook te lijden onder de haperende invoer vanuit de operationele processen: 'garbage in, garbage out'.

De Delphi-experts zien als meest effectieve acties om dit obstakel aan te pakken:

1. Wijs in de organisatie 'eigenaren' aan voor de verbetering van ketens, processen, applicaties en data. Wanneer er mensen verantwoordelijk worden gesteld voor de processen, groeit de kans dat er daadwerkelijk verbetering zal plaatsvinden. De procesverantwoordelijken kunnen immers worden aangesproken op hun verbeterresultaten. Ook zullen zij doorgaans een budget toegewezen hebben gekregen om de aan hun toegewezen processen te verbeteren. Dat vergroot de kans op succesvolle verbetering. Deze aanbeveling houdt in dat er ook bij de financiële functie 'eigenaren' worden aangewezen voor financiële processen en de verbetering daarvan.
2. Stel een multidisciplinair team samen dat de processen, data en systemen in de gehele organisatie in kaart brengt, knelpunten inventariseert, en oplossingen bouwt en implementeert. Alleen al doordat er mensen van verschillende disciplines in opereren, zal een multidisciplinair team processen, data en systemen tussen en over de disciplines heen beter op elkaar kunnen afstemmen. De verbeteraanpak van die processen, data en systemen zal ook effectiever zijn, omdat een dergelijk team rekening houdt met de belangen en omstandigheden van alle disciplines. Medewerkers van de financiële functie zullen meedraaien in dat team.
3. Maak als financiële functie, samen met de business,

een verbeterplan en voer dat stapsgewijs en consequent uit. Omdat de financiële functie zo afhankelijk is van de kwaliteit van de operationele processen, is het verstandig om proactief samen met de betreffende bedrijfssonderdelen te onderzoeken hoe bepaalde processen gezamenlijk kunnen worden verbeterd.

2. Data (nog) niet op orde in de organisatie

De financiële functie heeft van oudsher grote aandacht voor datamanagement: het zeker stellen van de betrouwbaarheid, veiligheid en privacy van de data die worden gegenereerd en verzameld in de organisatie. De kwaliteit van de gegevens is immers doorslaggevend voor de betrouwbaarheid en relevantie van de rapportage en managementinformatie die de financiële functie oplevert. In de praktijk blijkt echter dat veel organisaties moeite hebben met 'data governance': duidelijk maken en houden wie in de organisatie verantwoordelijk is voor welke data (en dus voor de kwaliteit daarvan). Daar komt bij dat het nogal eens ontbreekt aan eenduidige datadefinities die gelden voor de gehele organisatie.

De Delphi-experts zien als meest effectieve acties om dit obstakel aan te pakken:

1. Definieer als financiële functie het datamodel, zodat er 'one single version of the truth' wordt gecreëerd. Dit betekent: datadefinities vaststellen, een master-datamanagement-proces installeren, een datawarehouse neerzetten, unieke bronbestanden creëren en deze vervolgens constant bewaken en regelmatig bijwerken.
2. Analyseer de data en gebruik kaizen-oplossingen voor verbetering. Dit houdt in dat de financiële functie de data eerst in kaart brengt, ze vervolgens analyseert, en dan met kwaliteitsmethoden (bijvoorbeeld de door de experts voorgestelde kaizen-methode) de kwaliteit ervan grondig verbetert. Daarna zal deze data in het eerdergenoemde datamodel worden opgenomen en de datakwaliteit daarin worden bewaakt.
3. Stel een multidisciplinair team samen dat processen, data en systemen in kaart brengt, knelpunten inventariseert, en oplossingen bouwt en implementeert (zie obstakel 1).

3. Onvoldoende leiderschap en wil om te veranderen van de CFO/Manager F&C

Over het algemeen staat het management van de financiële functie onder grote druk om op tijd te voldoen aan de wettelijke rapportage-eisen en de eisen van de interne klant (de Raad van Bestuur en het lijnmanagement). Daar bovenop komen de vele brandjes die moeten worden geblust omdat data niet juist wordt opgeleverd, IT-systemen haperen, en informatie verloren gegaan is tussen verschillende processen. Gevolg is dat de financiële functie met 'bloed, zweet en tranen' aan de gestelde eisen voldoet, elke maand weer, maar dat er onvoldoende tijd wordt besteed aan het doorvoeren van verbeteringen die het opleverproces (en de kwaliteit van de opgeleverde producten) zal verbeteren. Om hier toch tijd voor vrij te maken, hetgeen over het algemeen van het management van de financiële functie vraagt om meer 'nee' te zeggen tegen de interne klant, vergt moed en leiderschap en de absolute wil om te veranderen en verbeteren. In de praktijk blijkt het hier nogal eens aan te ontbreken bij het management, waardoor de financiële functie gedwongen is 'door te modderen.'

De Delphi-experts zien als meest effectieve acties om dit obstakel aan te pakken:

1. De CEO/het topmanagementteam moet het management van de financiële functie laten zien hoe elders succesvolle organisaties hun financiële functie verbeteren. Goed voorbeeld doet immers goed volgen. Die externe voorbeelden van succesvolle verbetering laten bovendien zien dat een transformatie naar HPFF toe wel degelijk mogelijk is. Ook kunnen die externe partijen met de financiële functie het belang van een HPFF-transformatie bespreken en benadrukken, en kunnen ze tips delen met het management van de financiële functie om de transformatie aan te pakken en te managen.
2. Zorg dat er een financieel deskundige met gezag in de top van de organisatie zit. Dit moet in het algemeen iemand zijn met gezag die in de top van de organisatie (de Raad van Bestuur) verantwoordelijk is voor Finance, iemand naar wie wordt geluisterd door het management van de financiële functie wanneer hij/zij aandringt op verbetering van de financiële functie, en ook iemand die het gezag heeft

om de transformatie naar HPFF te initiëren.

3. Creëer een urgentie voor verandering van de financiële functie bij de CFO/Manager F&C. Dit kan worden gedaan door bijvoorbeeld te laten zien hoe de omstandigheden van de organisatie en haar omgeving aan het veranderen zijn, hoe de tevredenheid van de financiële medewerkers aan het afnemen is, of hoe de interne klanttevredenheid aan het verminderen is. Daarnaast moeten mogelijke financiële kostenbesparingen die nu onbenut blijven in kaart worden gebracht, en moeten de kwaliteitsproblemen in de financiële functie worden gemeten.

4. Onvoldoende verander- en verbetercultuur bij de financiële functie

Obstakel 4 sluit aan bij obstakel 3 maar geldt nu min of meer voor alle medewerkers van de financiële functie. Dit wordt versterkt doordat financiële medewerkers over het algemeen niet zijn getraind in veranderkundige vaardigheden; daar wordt in hun opleidingsprogramma's weinig aandacht aan besteed. Daardoor ontbreekt het regelmatig aan veranderkundige bekwaamheid bij de financiële functie.

De Delphi-experts zien als meest effectieve acties om dit obstakel aan te pakken:

1. Geef als CFO/Manager F&C het goede voorbeeld met betrekking tot veranderen en verbeteren. Dit betekent dat het management van de financiële functie zichtbaar moet werken aan de transformatie naar HPFF, en daarmee als 'het goede voorbeeld' laat zien hoe belangrijk deze verbetering is voor het management.
2. Maak als management van de financiële functie duidelijk dat fouten maken mag en dat leren cruciaal is, maar dat stilzitten geen optie is voor de financiële functie. Dit zal de angst bij financiële medewerkers wegnemen voor de fouten, vergissingen en mislukkingen die onvermijdelijk gepaard gaan met verandering en verbetering. Tegelijkertijd laat het management zo weten dat men verwacht dat medewerkers in beweging komen en gaan werken aan verandering en verbetering, en dat experimenteren

een integraal onderdeel is van een HPFF.

3. Benoem verander/verbetersteams met daarin financiële medewerkers die beschikken over het 'verbeter-gen' en dus graag het voortouw nemen in de transformatie naar HPFF. Geef als management van de financiële functie deze teams voldoende ruimte om daadwerkelijk en zichtbaar voor de rest van de financiële functie veranderingen en verbeteringen door te voeren.

5. Inadequate ICT-systemen in de organisatie

Dit obstakel wordt veroorzaakt door twee situaties. De eerste situatie is die waarin organisaties worstelen met 'legacy'-systemen, ofwel verouderde ICT-systemen die lang geleden zijn geïmplementeerd en/of zijn meegekomen bij overnames en fusies en die al lang niet meer voldoen aan de huidige situatie van de organisatie en de huidige eisen van gebruikers.

De tweede situatie is vaak een gevolg van de eerste situatie. Om de legacy-systemen te verwijderen, beginnen organisaties aan de implementatie van nieuwe ICT-systemen. Die implementaties verlopen vaak niet goed of lopen zelfs vast. Daardoor

wordt de organisatie, en vooral de financiële functie, opgescheept met een halfbakken systeem dat alsnog veel handmatige activiteiten vergt om relevante informatie met de juiste kwaliteit beschikbaar te maken.

De Delphi-experts zien als meest effectieve acties om dit obstakel aan te pakken:

1. Verbeter eerst de processen voordat een nieuw ICT-systeem wordt aangeschaft. Wanneer de processen niet goed verlopen en niet goed op elkaar aansluiten, kunnen deze niet goed worden geautomatiseerd. Dan geldt wederom het gevaar van 'garbage in, garbage out': de handmatige inefficiënte en ineffectieve manier van werken wordt dan een geautomatiseerde inefficiënte en ineffectieve manier van werken. Bij het verbeteren van processen kan de financiële functie, met haar 'helikopterzicht', uitstekend als voortrekker functioneren.
2. Zorg als management van de financiële functie dat ICT hoger op de strategische agenda van de organisatie komt te staan. Zorg er daarbij voor dat collega-

STREEF GEEN
'100 PROCENT'
VOLLEDIGHEID NA

bestuurders ICT niet langer beschouwen als kostenpost maar als belangrijke succesvoorwaarde in de bedrijfsvoering en daardoor bereid zijn meer te investeren in de ICT-architectuur.

3. Analyseer als financiële functie of het ICT-probleem aan de ICT-systemen zelf ligt, of aan de inrichting ervan in de organisatie. Hiermee wordt duidelijk of het probleem aan de hiervoor beschreven eerste of tweede situatie ligt ('legacy'-systeem dan wel halfbakken nieuw systeem), waarmee de financiële functie het juiste advies voor corrigerende actie kan geven aan de Raad van Bestuur.

6. Gebrek aan buy-in van lijnmanagement voor de ontwikkeling van de HPFF

Zodra de financiële functie zich ontwikkelt richting HPFF zal deze meer gaan functioneren als business-partner van het lijnmanagement. Dit betekent dat de financiële functie zich meer zal gaan bezighouden met advisering op operationeel gebied, met name met de financiële consequenties van operationele beslissingen. Dit wordt niet altijd gewaardeerd door het lijnmanagement omdat managers dit als inmenging in hun verantwoordelijkheidsgebied kunnen ervaren. Ook wordt de financiële functie niet altijd beschouwd als sparringpartner met voldoende verstand van operationele en commerciële zaken. Een andere reden voor dit obstakel kan zijn dat het lijnmanagement bang is voor (te veel) kritische vragen die de financiële functie aan haar kan stellen, en daarom de financiële medewerkers liever wat op een afstand houdt.

De Delphi-experts zien als meest effectieve acties om dit obstakel aan te pakken:

1. Leg als management van de financiële functie regelmatig uit aan de business waar de financiële functie aan werkt, en laat zien hoe de business profijt heeft van een goed werkende financiële functie. Doe dit in een dialoog waarbij de business meteen haar wensen kenbaar kan maken. Pols in die dialoog regelmatig naar de tevredenheid van de business over de ondersteuning door de financiële functie.
2. Laat de Raad van Bestuur openlijk getuigen en aantonen dat een sterke financiële functie van belang is voor de business. Wanneer het belang van de financiële functie voor het goed functioneren van de

Raad van Bestuur, en daarmee de organisatie, duidelijker wordt voor de business, zal deze meer bereid zijn gebruik te maken van de ondersteuning door de financiële functie en ook meer te investeren in de 'upgrade' van de financiële functie.

3. Betrek de business meer bij processen in het financiële domein. Onbekend maakt immers onbemand. Het management van de financiële functie dient derhalve lijnmanagers en operationele medewerkers uit te nodigen om mee te draaien met financiële medewerkers in de uitvoering van financiële processen en in de eerdergenoemde multidisciplinaire teams.

7. Onvoldoende kijk op/verstand van de business bij financiële medewerkers

Door de voortdurende druk op de financiële functie hebben financiële medewerkers over het algemeen te weinig tijd om zich veelvuldig en gedetailleerd te kunnen bemoeien met de operationele kant van de bedrijfsvoering en zich daarin te verdiepen. Daarnaast hebben veel financiële medewerkers weinig operationele ervaring, enerzijds doordat hun opleiding daar weinig aandacht aan heeft besteed, en anderzijds doordat hun carrièrepad zich (voornamelijk) in de financiële functie heeft afgespeeld. Hierdoor is het voor hen moeilijk om bijvoorbeeld financiële data om te zetten in businessinzichten. Dat betekent dat de financiële functie zich niet goed zal kunnen ontwikkelen tot een volwaardige sparringpartner voor de overige bedrijfsonderdelen, terwijl dit nu juist een essentieel aspect is van de transformatie naar HPFF.

De Delphi-experts zien als meest effectieve acties om dit obstakel aan te pakken:

1. Laat financiële medewerkers regelmatig werkbezoeken afleggen bij de operationele bedrijfsonderdelen. Door te praten met operationele medewerkers en lijnmanagers zullen financiële medewerkers ter plaatse meer kennis opdoen van operationele processen en de beslissingen die worden genomen in de business.
2. Laat financiële medewerkers meelopen in managementteams en stage lopen bij de business. Ook hierdoor groeit ter plekke hun kennis over operationele aspecten.
3. Ga als CFO meer in gesprek met de financiële medewerkers over de business. Omdat de CFO veel contact

heeft met operationele collega's in de Raad van Bestuur, en over het algemeen ook met lijnmanagers, zal hij/zij veel kennis opdoen van de operationele bedrijfsvoering die kan en moet worden gedeeld met de medewerkers uit de financiële functie. Dit moet regelmatig gebeuren, zodat de medewerkers op de hoogte blijven van de meest recente ontwikkelingen in de business en daar snel – bij voorkeur zelfs proactief – op kunnen inspelen.

8. Onvoldoende financiële medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden

Er zijn specifieke competenties nodig om als financiële medewerker te kunnen meegroeien naar de HPFF. In een HPFF zijn vooral meer allrounders met adviesvaardigheden nodig, die hoogwaardig strategisch en operationeel financieel advies kunnen geven. Immers, de routinematige financiële werkzaamheden worden in de HPFF geautomatiseerd. Veel financiële medewerkers zijn hiertoe helemaal niet opgeleid (zie ook obstakel 7), waarbij ze bovendien – door de eerdergenoemde 'bloed, zweet en tranen' – te weinig tijd krijgen om zich alsnog te ontwikkelen naar het gewenste profiel. Door een tekort aan financiële medewerkers met dergelijke profielen wordt de transformatie naar HPFF sterk gehinderd.

De Delphi-experts zien als meest effectieve acties om dit obstakel aan te pakken:

1. Breng in kaart welke competenties allemaal nodig zijn om alle rollen in de financiële functie goed te kunnen vervullen, en selecteer en werf nieuw personeel aan, gericht op deze competenties.
2. Wees als management van de financiële functie open en transparant tegenover medewerkers over het ontbreken van de benodigde kennis en vaardigheden. Draai er dus als management niet omheen dat de financiële functie als organisatie meer tijd en moeite moet besteden aan de gewenste ontwikkeling van de financiële medewerkers, maar dat de financiële medewerkers op hun beurt ook een verplichting hebben om zelf de competenties te ontwikkelen die zij nodig hebben om hun rol in de financiële functie uitstekend te kunnen vervullen.
3. Maak als management van de financiële functie gebruik van HR-instrumenten als 'de vlootshouw'.

Daarbij wordt er structureel en regelmatig gekeken naar de kwaliteit van de medewerkers in de financiële functie en wordt daar ook structureel aan gewerkt.

9. Onvoldoende/onduidelijke business-doelstellingen en prioriteiten in de organisatie

De financiële functie staat ten dienste van de interne klant, lees: de Raad van Bestuur en het lijnmanagement. Haar taak is hun relevante managementinformatie te leveren. Wanneer bedrijfsmatige doelstellingen en prioriteiten echter onduidelijk zijn, dan wordt het voor de financiële functie heel moeilijk om te voldoen aan de actuele behoeften van de business; die zijn immers niet duidelijk. Ook is het dan nagenoeg onmogelijk voor de financiële functie om zich te ontwikkelen en in te richten als HPFF, in het bijzonder ten aanzien van de HPFF-factor Strategische Rol, omdat hier geen ijkpunten voor zijn.

De Delphi-experts zien als meest effectieve acties om dit obstakel aan te pakken:

1. Neem als management van de financiële functie het voortouw om de organisatorische missie/visie/strategie/doelstellingen samen met de business te ontwikkelen. Leid uit die dialoog met de business de belangrijkste financiële en niet-financiële KPI's af, en zorg ervoor dat daar consensus over bestaat in de organisatie.
2. Bepaal als financiële functie samen met de business wat echt belangrijk is voor de organisatie, en stel dat centraal in de managementrapportage. Streef dus geen '100 procent' volledigheid na; immers 'in der beschränkung zeigt sich erst der Meister'.
3. Vraag als financiële functie de business naar hun doelen, en waarom bepaalde zaken worden gedaan, om daarna te bepalen of deze dingen het waard zijn om te worden bewaakt en gerapporteerd in de managementrapportage.

10. Raad van Bestuur en lijnmanagement sturen onvoldoende op analyses en inzichten aangereikt door de financiële functie

Wanneer de Raad van Bestuur en het lijnmanagement onvoldoende aandacht besteden aan de door de financiële functie opgeleverde 'producten', dan kunnen

daarvoor meerdere redenen zijn. Een aantal daarvan zal ongetwijfeld te maken hebben met de eerder besproken obstakels. Wat de reden ook mag zijn, het effect is wel dat de financiële functie niet wordt beschouwd als een volwaardige sparringpartner, zeker niet op strategisch niveau. Daarom zal de steun van hogerhand voor de financiële functie om zich te transformeren naar HPFF minimaal zijn.

De Delphi-experts zien als meest effectieve acties om dit obstakel aan te pakken:

1. Geef als CFO het goede voorbeeld en gebruik de analyses in de managementteam-vergaderingen. Laat dan zien waarvoor deze analyses kunnen worden gebruikt, welke strategische en operationele beslissingen er mee kunnen worden genomen en hoe de analyses kunnen dienen als 'early-warning signals'.
2. Begin als financiële functie met kleine verbeteringen in de business en scoor met kleine projecten op basis van de analyses. Laat daarbij zien aan lijnmanagers welke rol de financiële analyses hebben gespeeld in die projecten, en maak hen daarmee langzamerhand bekend met het gebruik van de analyses voor hun eigen doeleinden.
3. Zorg er als management van de financiële functie voor om tegenover de Raad van Bestuur en het management te benadrukken hoe belangrijk het is dat de RvB en het lijnmanagement zichtbaar voor de rest van de organisatie het goede voorbeeld tonen met betrekking tot het gebruik van de analyses/inzichten die worden aangeleverd door de financiële functie. Wanneer de top van de organisatie laat zien dat de analyses zoals aangeleverd door de financiële functie belangrijk voor hen zijn bij de sturing van de organisatie, dan zullen lagere managementniveaus eerder geneigd zijn die analyses ook te gaan gebruiken. Daarbij komt dat als de top de financiële analyses gebruikt in de dialoog met managers, deze laatsten zich er wel in moeten verdiepen (waardoor ze op korte termijn de mogelijkheden van die analyses zullen inzien).

AFRONDEND

Alle delen van een organisatie moeten bijdragen aan het creëren en onderhouden van de hoogpresterende organisatie. Dit geldt zeker voor een belangrijke ondersteunende afdeling als de financiële functie. Deze is immers de spin in het organisatieweb en kan daardoor als hoogpresterende financiële functie een substantiële bijdrage leveren aan het succes van de organisatie (De Waal e.a., 2018). Door zich te ontwikkelen tot een HPFF kan de financiële functie bovendien een voortrekkersrol vervullen in de organisatie en de overige onderdelen van de organisatie helpen om ook hoogpresterend te worden. In de praktijk komt het echter vaak voor dat financiële functies zeggen niet klaar te zijn om de transformatie naar een HPFF aan te vangen. Ze willen eerst nog een aantal verbeteringsinitiatieven nemen alvorens met die transformatie aan de slag te gaan. Die verbeteringsinitiatieven zijn dan veelal bedoeld om 'af te rekenen' met obstakels in de organisatie als geheel, en specifiek bij de financiële functie, die een goede werking van de organisatie respectievelijk financiële functie belemmeren. Echter, men kan pas verbeteringsinitiatieven nemen als men duidelijk weet waar deze moeten worden genomen, en dat is nog te vaak niet het geval. Minder belangrijke obstakels worden eerst aangepakt, of men is het er niet over eens welk obstakel prioriteit dient te krijgen. In dit artikel zijn we ingegaan op de resultaten van ons onderzoek naar de belangrijkste obstakels die moeten worden aangepakt om ervoor te zorgen dat de financiële functie de transformatie naar de high-performance financiële functie kan maken. Met behulp van veertien financiële Delphi-experts slaagden we erin om uit een lijst van initieel 24 obstakels – afkomstig uit een studie van de managementliteratuur, een enquête uitgezet onder financials, en aangedragen door de Delphi-experts zelf – de tien belangrijkste obstakels te identificeren. Ook zijn we erin geslaagd om voor elk van de tien obstakel drie acties te benoemen die volgens onze experts, op grond van hun ervaring,

ALLE DELEN VAN
EEN ORGANISATIE
MOETEN BIJDRAGEN
AAN HET CREËREN EN
ONDERHOUDEN VAN DE
HOOGPRESTERENDE
ORGANISATIE

het meest effectief zijn om die obstakels uit de weg te ruimen. Daarmee helpen onze onderzoeksresultaten financiële functies om beter voorbereid aan hun transformatie naar de HPFF te beginnen. Het inzicht in de te verwachten obstakels maakt het mogelijk erop te anticiperen en corrigerende acties paraat hebben. Daarmee verwachten we dat steeds meer financiële functies in de toekomst van essentiële waarde zullen kunnen zijn voor hun organisatie.

Over de auteurs

Dr. A. de Waal MBA is academisch directeur van het HPO Center (www.hpocenter.nl), een organisatie die wereldwijd onderzoek doet naar HPO's. Tevens is hij partner bij het Finance Function Research & Development Center. Drs. E. Bilstra is partner bij het Finance Function Research & Development Center. P. de Roeck is eigenaar van *CFO Magazine België*. De auteurs publiceerden samen het boek *De high performance financiële functie in de praktijk*, een uitgave van Vakmedianet (2019).



Literatuur

De Waal, A. (2013). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren*. Culemborg: Van Duuren Management.

De Waal, A. & E. Bilstra (2016). *Hoe bouw je een high performance financiële functie*. Deventer: Vakmedianet.

De Waal, A. & H. de Wit (2017). Verhoog de attractiviteit van uw organisatie. *Holland Management Review*, nr. 176, november-december, pp. 21-26.

De Waal, A., E. Bilstra & P. de Roeck (2018). De hoog-presterende financiële functie. *Holland Management Review*, nr. 179, mei-juni, pp. 79-86.

Favaro, P. (2001). Beyond bean counting: the CFO's expanding role. *Strategy & Leadership*, Vol. 29, Issue 5, pp. 4-8.

Hoe, S.L. (2009). Transforming finance for the future. *Journal of Organizational Transformation & Social Change*, Vol. 6, Issue 1, pp. 65-77.

Hsuihui, C., C.D. Ittner & M.T. Paz (2014). The Multiple Roles of the Finance Organization: Determinants, Effectiveness, and the Moderating Influence of Information System Integration. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 26, Issue 2, pp. 1-32.

Hsu, C. & B. Sandford (2007). The Delphi technique: making sense of consensus. *Practical Assessment Research & Evaluation*, Vol. 12, No. 10, pp. 1-8.

KPMG (2018). *Next Gen Finance, een kans voor waardecreatie, digitalisering, operationele excellentie en een gestroomlijnde organisatie*. KPMG Advisory N.V.

Laick, S. (2012). Using Delphi methodology in information system research. *International Journal of Management Cases*, Vol. 14, Issue 4, pp. 261-268.

Linstone, H. & M. Turloff (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Addison-Wesley Pub. Co, London.

Loo, R. (2002). The Delphi method: a powerful tool for strategic management. Policing: *An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 25, Issue: 4, pp. 762-769.

O'Connor, J., L. Schneider & T. Willman (2014). *The world-class performance advantage: how leading finance organizations outperform their peers*. Finance Executive Insight, The Hackett Group.

Okoli, C. & S.D. Pawlowski (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, Vol. 42, Issue 1, pp. 15-29.

Protiviti (2018). *The shifting landscape of Finance*. 2018 Finance Trends Survey Report, Protiviti Inc., Menlo Park, Ca.

PWC (2014). *Finance matters, Finance Function of the future*. PricewaterhouseCoopers LLP.

PWC (2017a). *Stepping up: How finance functions are transforming to drive business results*. Finance Effectiveness Benchmark Report 2017, PricewaterhouseCoopers, USA.

PWC (2017b). *Finance als Business Partner – Van reactief ondersteunen naar proactief sturen*. PricewaterhouseCoopers, Nederland.

Robert Half & Protiviti (2018). *The labor model for Finance in the digital age – Leading CFOs are expanding their approaches to sourcing talent*. Robert Half International Inc. & Protiviti Inc.

Ten Have, S., M. Otto, C. Vernooij & W. ten Have (2017). Beter veranderen door het kennen en toepassen van evidence. *Holland Management Review*, nr. 172, mei-juni, pp. 55-62.

Wunder, T. & M. Mueller (2008). In search of finance excellence. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 19, Issue 3, pp. 41-49.

Yacht (2016). *More Finance or no more Finance? Bepaal úw focus voor de toekomst*. Amsterdam: Yacht.

Zoni, L. F. & Pippo (2017). CFO and finance function: what matters in value creation. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 13, Issue 2, pp. 216-238.