

A high-angle, top-down photograph of three rowers on a rowing machine. The rowers are positioned vertically, one above the other. They are all wearing athletic gear and are in the middle of a rowing stroke, with their arms extended forward holding the oar handles. The machine's frame is dark, and the oars have pink and yellow accents. Overlaid on the entire image is a complex network of white dashed lines that form a series of intersecting triangles and polygons, creating a geometric pattern. The background is dark, and the lighting is focused on the rowers and the machine.

THEMA – TRUST IN FINANCE
TEKST – DRS. EELCO BILSTRA – DR. ANDRÉ DE WAAL – PETER DE ROECK
BEELD – JOSH CALABRESE - SIMON CONNELLAN

VERTROUWEN: FUNDAMENT VOOR HIGH PERFORMANCE

Een high performance organisatie (HPO) is een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties over een periode van tenminste vijf jaar, door zich op een gedisciplineerde manier te concentreren op wat echt belangrijk is voor de organisatie.

Met de factoren van een HPO in gedachten (kwaliteit van management, kwaliteit van medewerkers, langetermijnorientatie, open- en actiegerichtheid en continue verbetering): wat betekent dat voor de financiële functie? Hoe ziet een financiële functie die streeft naar high performance eruit en in hoeverre speelt vertrouwen een rol?

High-performancefactoren van de financiële functie

Voor dit vraagstuk hebben we recent onderzoek gedaan (zie De Waal, Bilstra, De Roeck, 'De hoogpresterende financiële functie', *Holland Management Review*, mei-juni 2018). In dat onderzoek hebben wij het hoogpresterende financiële functie (HPFF)-raamwerk ontwikkeld, op basis van een uitgebreide literatuurstudie en een groot praktijkonderzoek onder financials in

Nederland en België. Een voorname aanleiding voor het ontwikkelen van dit raamwerk is dat diverse onderzoeken laten zien dat een HPFF zich onderscheidt door lagere operationele kosten, minder fouten, meer tevreden interne klanten, grotere kennis van de nieuwste IT-applicaties en een groter vermogen die toe te passen, grotere invloed in de organisatie – vooral bij de strategische besluitvorming – en een actievere rol in business partnering. Het raamwerk bestaat uit vijf factoren die alle versterkt moeten worden om daarmee een HPFF te creëren, resulterend in een financiële functie die betere resultaten dan voorheen behaalt. De vijf factoren zijn: 1) voortdurende verbetering van de financiële functie, 2) voortdurende persoonlijke ontwikkeling van de financiële professionals, 3) duidelijkheid over de verschillende rollen binnen de financiële functie (dé

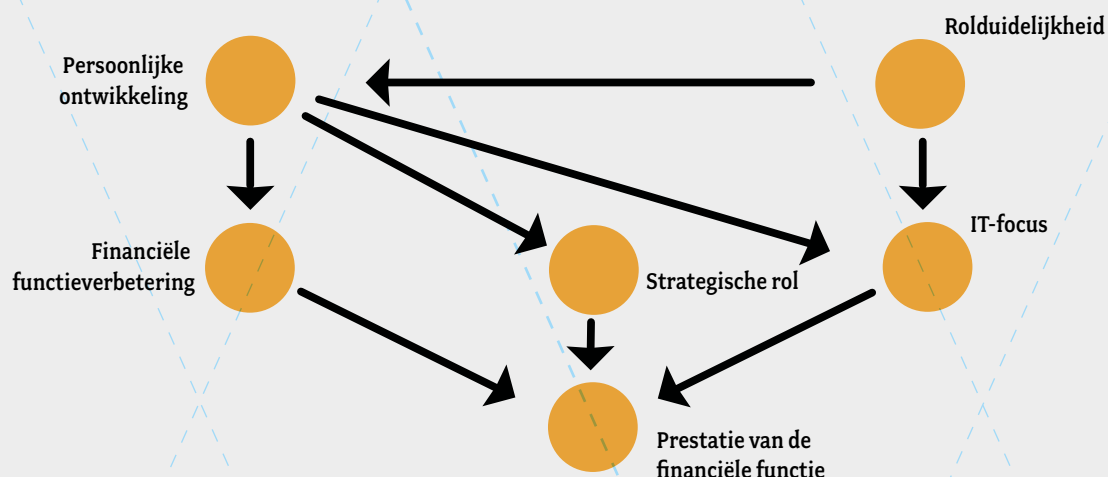
financial bestaat niet), 4) invullen van de strategische rol naar lijnmanagement toe, 5) een sterke IT-focus (zie *figuur 1*).

De HPFF-factoren

De eerste HPFF-factor heet 'Financiële functie-verbetering'. Het draait bij deze factor vooral om hoe goed financials zijn in het succesvol verbeteren van hun functie. De kenmerken zijn:

- verbeteracties binnen de financiële functie worden gevolgd en geëvalueerd met behulp van prestatie-indicatoren;
- het doorvoeren van verbeteringen wordt binnen de financiële functie gestructureerd aangepakt;
- financials hebben het afgelopen jaar voldoende tijd kunnen besteden aan het effectiever en efficiënter maken van hun werkzaamheden;

Figuur 1.
Het raamwerk voor high performance in de financiële functie



- het doorvoeren van verbeteringen wordt binnen de financiële functie actief gestimuleerd;
- de proceskennis binnen de financiële functie wordt zoveel mogelijk uniform en op één plek uitgevoerd, zodat expertise over deze processen is gebundeld;
- de managers in de organisatie maken gebruik van financiële selfservice en worden minder afhankelijk van de financiële functie voor hun financiële behoeften. Selfservice betekent hierbij dat managers de mogelijkheid hebben zelf hun rapportages te kunnen benaderen en samenstellen, zonder tussenkomst van de financiële functie.

De tweede HPFF-factor is 'IT-focus'. De nadruk bij deze factor ligt op het belang van automatisering voor het versterken van de financiële functie. De kenmerken zijn:

- de financiële functie beschikt jaarlijks over voldoende budget om de automatisering en digitalisering van de functie te versnellen;
- automatisering en digitalisering hebben een hoge prioriteit;
- de financiële functie is in staat de meest recente IT-toepassingen te implementeren voor haar eigen processen en voor de organisatie;
- de financiële functie is op de hoogte van de nieuwste toepassingen en mogelijkheden van IT-programma's;
- de financiële functie beschikt over veel IT-toepassingskennis;
- alle routinematige financiële processen zijn volledig geautomatiseerd;
- de financiële functie besteedt steeds minder tijd aan routinematige activiteiten.

De derde HPFF-factor heet 'Persoonlijke ontwikkeling' omdat bij deze factor de aandacht voor de ontwikkeling van de financials centraal staat:

- financials volgen structureel vaktechnische opleidingen om blijvend te kunnen presteren in hun functie;

- financials volgen persoonlijke ontwikkelingstrainingen (bijvoorbeeld: advies- en interventievaardigheden) om te kunnen excelleren;
- financials hebben allemaal een plan voor persoonlijk ontwikkeling.

HPFF-factor 4 is 'Rolduidelijkheid' omdat deze factor duidelijkheid geeft over de verschillende rollen die binnen de financiële functie bestaan. Immers, dé financial bestaat niet. Daarom moeten er ook verschillende eisen aan de verschillende rollen worden gesteld. De kenmerken zijn:

- in de financiële functie is er een duidelijke omschrijving van de technische vakinhoudelijke eisen per financiële rol;
- in de financiële functie is er een duidelijke omschrijving van het gewenste gedrag per financiële rol;
- in de financiële functie zijn er specifieke ontwikkelingsprogramma's per financiële rol vastgesteld.

De vijfde HPFF-factor is 'Strategische rol'. Het gaat hier om de manier waarop de organisatie aankijkt tegen de financiële functie. De kenmerken zijn:

- de financiële functie is een volwaardige gesprekspartner op strategisch niveau;
- de financiële functie heeft een belangrijke stem bij elke beslissing van strategisch belang;
- de financiële functie wordt spontaan om advies gevraagd door andere afdelingen die een belangrijke beslissing moeten nemen;
- de financiële functie is actief betrokken bij belangrijke projecten en processen van de organisatie;
- financials gaan actief op zoek naar samenwerkingsmogelijkheden met de lijn;
- de financiële functie voegt meer en meer waarde toe voor operationele afdelingen;
- de financiële functie kijkt regelmatig samen met de lijn naar de mogelijkheden om

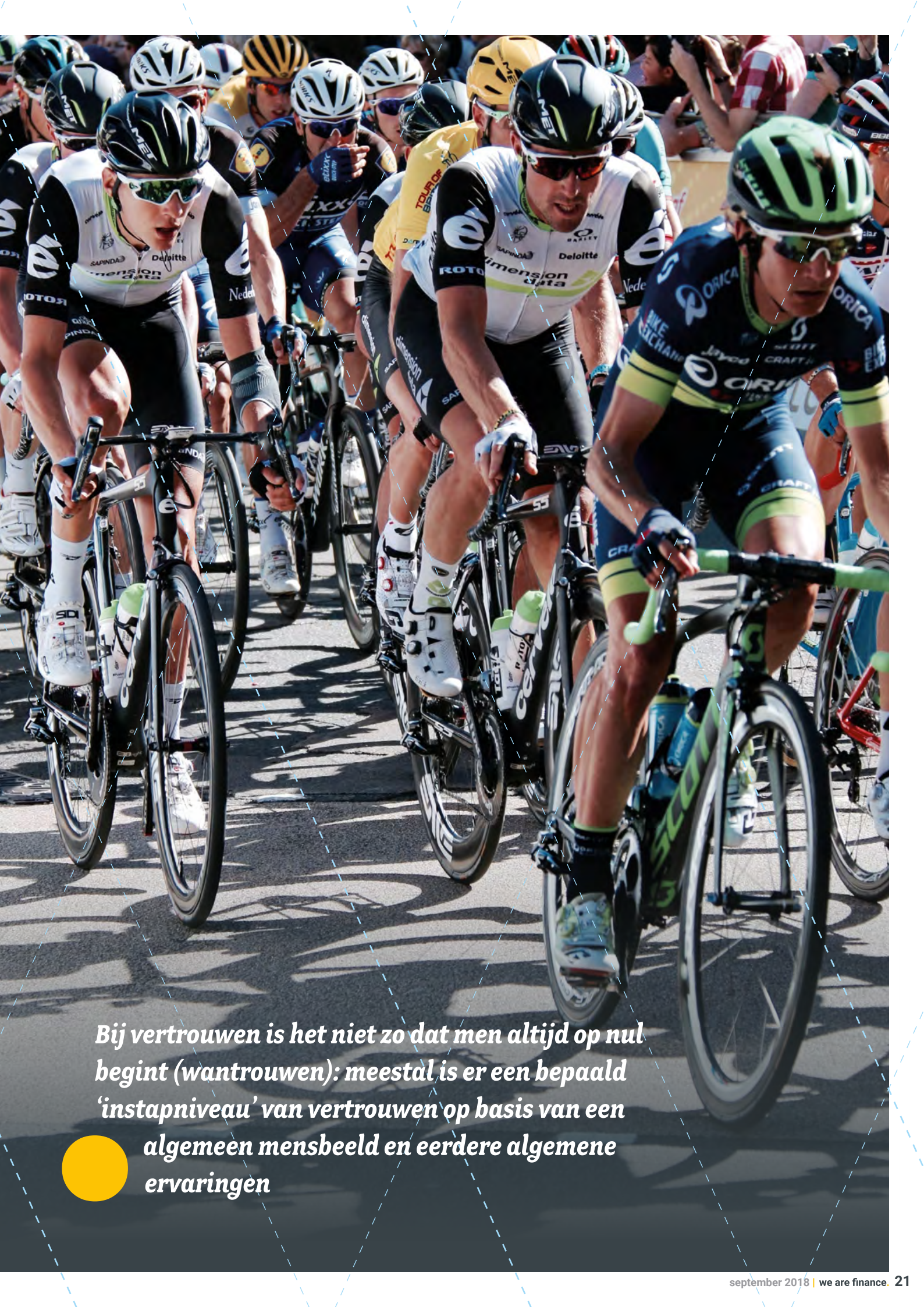
- toegevoegde waarde te leveren;
- de financiële functie promoot en faciliteert vooruitkijken en forecasting waar mogelijk en past proactief prognoses aan op basis van recente ontwikkelingen;
- de prognoses van de financiële functie zijn leidend voor belangrijke managementbeslissingen.

Positieve relatie met prestaties

Drie van de vijf factoren – financiële functieverbetering, strategische rol en IT-focus – hebben een directe positieve relatie met de prestaties van de financiële functie: investeren in procesverbetering, IT-kennis en de relatie met interne klant leiden tot een betere financiële functie. Twee factoren – rolduidelijkheid en persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers en managers – hebben een indirecte relatie: de resultaten van persoonlijke ontwikkeling (door alle medewerkers in finance) en rolduidelijkheid (vereisten en verwachtingen van de verschillende type profielen in de financiële functie) zijn niet gelijk zichtbaar, maar wel onontbeerlijk om als financiële functie 'omhoog' op te schuiven. Immers, de persoonlijke groei en ontwikkeling van financials, geactiveerd, gestimuleerd en gefaciliteerd door de leiding, leidt tot kundige financemedewerkers die organisatiebreed denken en handelen, die processen waar zij bij betrokken zijn optimaliseren en die gericht zijn op het ondersteunen van de (interne) klant. Kundige medewerkers komen proactief met procesverbeteringen en IT-toepassingen om de processen binnen en buiten finance te ondersteunen en dragen daarmee bij aan een beter presterende financiële functie.

Vertrouwen

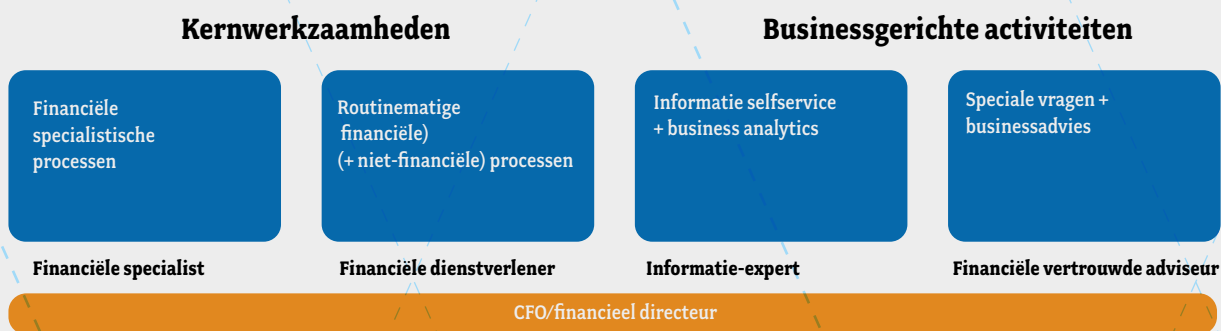
Het bouwen van een HPFF is gebaseerd op de aan het begin van het artikel opgesomde pijlers van een HPO. Met name de kwaliteit van het management (de CFO) en de medewerkers en de interactie tussen beide is gebaseerd op groot onderling vertrouwen. Meer nog: 'het vertrou-



Bij vertrouwen is het niet zo dat men altijd op nul begint (wantrouwen): meestal is er een bepaald 'instapniveau' van vertrouwen op basis van een algemeen mensbeeld en eerdere algemene ervaringen



Figuur 2. De vier omgevingen in een financiële functie



wen van medewerkers genieten' is het allerbelangrijkste kenmerk voor een manager om een echte HPO-manager, in het geval van finance een HPFF manager dus, te kunnen zijn. Het is niet mogelijk om high performing te worden zonder managers die vertrouwd worden.

Het onderzoek laat een sterk verband tussen vertrouwen en de andere kenmerken van de HPO zien. Het blijkt dat wanneer managers werken aan het verbeteren van de HPO-kenmerken – zoals besluitvaardig en actiegericht zijn, voortvarend omgaan met niet-presteerders, medewerkers motiveren tot het behalen van uitzonderlijke resultaten – ze tegelijkertijd ook werken aan het vergroten van het vertrouwen dat medewerkers in hen hebben. Alleen als genoeg managers op deze manier aan dat vertrouwen werken kan er een organisatie ontstaan die groot vertrouwen geniet. Binnen zo'n organisatie worden managers door hun medewerkers gekenschetst als eerlijk en oprecht, respectvol, bereid te luisteren en te leren, zelfvertrouwen hebben en vertrouwen in anderen tonen, en oprecht in de manier waarop ze omgaan met medewerkers.

Vertrouwen - gedefinieerd als een sterk geloof in de betrouwbaarheid, oprechtheid of kracht van een persoon – is een dynamisch, niet statisch fenomeen. Bij vertrouwen is het niet zo dat men altijd op nul begint (wantrouwen): meestal is er een bepaald 'instapniveau' van vertrouwen op basis van een algemeen mensbeeld en eerdere algemene ervaringen. Vervolgens ontwikkelt vertrouwen zich naar meer respectievelijk minder vertrouwen op basis van opgedane specifieke ervaringen. Die ervaringen komen voort uit (verwachtingen van) samenwerkingen met andere collega's.

Dit geldt in dezelfde mate voor afdelingen: ook deze moeten elkaars vertrouwen winnen omdat anders een goede interne samenwerking niet mogelijk is. Uit onderzoek dat we deden naar het slechten van de barrières tussen afdelingen die goed samenwerken tegengaan (het zogenoemde

'silo-busting') bleek dat bouwen aan vertrouwen een speciale rol speelt in het versterken van de interne coöperatie. In veel organisaties is er sprake van persoonlijke conflicten en interne politiek. De focus op het eigen afdelingsbelang brengt per definitie interne politieke spelletjes met zich mee: er kunnen persoonlijke conflicten en machtsstrijden ontstaan tussen de managers van de verschillende afdelingen, zowel binnen de financiële functie als tussen finance en het overige management. Een afbrokkeling van vertrouwen tussen de medewerkers van die afdelingen is het gevolg.

Als spin in het web van de organisatie is voor de financiële functie het (blijvend) werken aan vertrouwen het fundament om intern in de organisatie het vizier op de organisatiedoelstellingen te houden, dat betekent zowel binnen de financiële functie als in de relatie met andere operationele en stafafdelingen in de organisatie.

Vertrouwen binnen de financiële functie

De financiële functie zien we als het geheel van financiële processen die worden uitgevoerd in een organisatie. De professionals die verantwoordelijk zijn voor uitvoering van de financiële processen zijn over het algemeen werkzaam bij de financiële afdeling, maar kunnen ook daarbuiten werkzaam zijn: BU-controllers kunnen bijvoorbeeld zowel onder de CFO (en de financiële afdeling) als onder divisiemanagement hun werkzaamheden uitvoeren.

Binnen de financiële functie zijn verschillende omgevingen te onderscheiden: de omgeving met administratieve en transactiegerichte processen, de omgeving met specialistische taken (denk aan: treasury, belastingen, jaarverslaggeving), de rapportageomgeving (dataverzameling, bewerking, analyse) en de omgeving die de interne klant bedient, adviseert en het verhaal achter de cijfers vertelt (het domein van de controller). Elke financiële functie heeft deze omgevingen in zich; de grootte van de financiële functie, specifieke kenmerken van de branche en de visie van het management over de inrichting van de organisatie bepalen of deze ook echt zijn vertegenwoordigd in afdelingen (zie figuur 2).

De financiële functie met zijn omgevingen vormt een informatieketen, van datavastlegging, verwerking, rapportage, analyse naar verslaggeving en advisering. Outsourcing, uitvoering in een shared service center of centralisatie van processen kan leiden tot versnippering in de keten. De ene omgeving kan namelijk niet zonder de andere omgeving: een controller kan niet zonder goede rapportages, maar een specialist kan ook niet zonder goede (financiële) data. Daarnaast, operationele en andere stafafdelingen buiten de financiële functie hebben over het algemeen geen zicht op deze informatieketen en beschouwen de financiële functie als één stafafdeling. Gezamenlijke focus, samenwerking en regievoering binnen de financiële functie is daarom geboden.

Organisaties die het slim spelen tillen de samenwerking tussen IT en finance naar een hoger niveau en vergroten het onderling vertrouwen



Hoe beter de IT-architectuur en de kennis over IT is bij de financiële functie, hoe beter zij presteert. En hoe beter de financiële functie presteert, hoe meer zij bijdraagt aan de organisatie

Vertrouwen in de financiële functie uit zich in goede persoonlijke relaties tussen financemedewerkers, goede samenwerkingsrelaties tussen de omgevingen, gericht op een soepel lopende informatieketen en balans tussen kernwerkzaamheden en businessgerichte werkzaamheden. Uitmuntend zijn in de kernwerkzaamheden (excelleren in je vakgebied) schept vertrouwen en op een coöperatieve manier impact hebben op de stakeholders buiten finance (vertrouwde adviseur zijn voor interne klanten) bouwt dat vertrouwen uit.

Vertrouwen buiten en rondom de financiële functie

De financiële functie heeft raakvlakken met tal van stakeholders in de organisatie: met het directieteam, businessmanagers, budgethouders en andere stafafdelingen. Samenwerkingsrelaties zijn dan niet gebaseerd op het effectief functioneren van de 'eigen' informatieketen zelf. De output van de financiële functie en hoe die bij de interne klant wordt gepresenteerd, zijn dan de 'producten' waarop de financiële functie wordt beoordeeld door de directie of divisie manager en die de basis vormen van groot of weinig

vertrouwen in de financiële functie. Met andere staffuncties is de relatie anders. Laten we inzoomen op de relatie tussen de financiële functie en IT: twee functies die sterk afhankelijk van elkaar zijn. In het verleden was dit een gespannen relatie, en in sommige bedrijven nu ook nog. De projecten waar finance de input van IT nodig had, kwamen zelden onmiddellijk bovenaan de prioriteitenlijst van de IT-afdeling. De business, daar waar het geld werd verdiend, kreeg altijd weer voorrang. Bijkomend was er ook de frustratie dat IT niet altijd meeging in het beantwoorden van de behoeften van de financiële functie, en eigen systemen opdroeg. IT miste de voeling met de specifieke eigenschappen van financeprocessen.

Het belang van digitalisering voor een bedrijf en de versnelde automatisering van veel financeprocessen heeft de samenwerking tussen deze twee afdelingen veranderd en een andere dimensie gegeven. Herneem de HPFF-factor 'IT-focus'. Finance krijgt zelf sterker inzicht in de mogelijkheden van IT. Het zorgt ervoor dat de financiële functie de taal van IT beter begrijpt en ook steeds meer spreekt. Het versterkt het wederzijds vertrouwen.

Maar er is meer: ons HPFF-onderzoek laat zien dat hoe beter de IT-architectuur en de kennis over IT is bij de financiële functie, hoe beter zij presteert. En hoe beter de financiële functie presteert, hoe meer zij bijdraagt aan de organisatie. Immers, een organisatie die investeert in applicaties waarmee data efficiënt en effectief kunnen worden verzameld en verwerkt, houdt tijd over voor andere aandachtspunten. Dat maakt het nu als vanzelfsprekend dat de financiële afdeling steeds nauwer met de IT-afdeling samenwerkt en dus moeite doet voor goede communicatie en het werken aan de onderlinge vertrouwensbasis. Daar heeft ook IT veel belang bij.

Het uitgebreide aanbod van 'state-of-the-art' (financiële) software, het grote aanbod van externe expertise en implementatiekracht maakt dat

zij intern gechallenged worden. Organisaties die het slim spelen tillen de samenwerking tussen beide afdelingen naar een hoger niveau en vergroten het onderling vertrouwen. Zo creëren zij niet alleen een win-winsituatie, maar effenen zij ook het pad naar een HPO/HPFF. 

*Drs. Eelco Bilstra is partner bij Finance Function R&D Center. Dr. André de Waal MBA is academisch directeur van het HPO Center en partner bij Finance Function R&D Center. Bilstra en De Waal schreven samen het boek **Hoe bouw je een high performance financiële functie?**, Vakmedianet, 2016. Peter de Roeck is eigenaar van CFO Magazine België.*

Noot

1. De termen financiële functie en finance worden in dit artikel als synoniemen van elkaar gebruikt.