

HOE BOUW JE EEN HIGH PERFORMANCE FINANCIËLE FUNCTIE?

André de Waal & Eelco Bilstra



De 5 universele factoren van
excellent presteren vertaald naar
elf bewegingen die leiden naar
een excellente financiële functie

HOE BOUW JE EEN HIGH PERFORMANCE FINANCIËLE FUNCTIE?

De 5 universele factoren van excellent presteren vertaald naar elf bewegingen die leiden naar een excellente financiële functie

André de Waal & Eelco Bilstra

Ontwerp omslag en binnenwerk: Hans Roenhorst, www.h2rplus.nl

Foto achterkant omslag: Hans van den Berg Fotografie

Trike beschikbaar gesteld door Boom Trikes Nederland

ISBN 978 946276 1162

© Vakmedianet, 2016

Alle rechten in deze uitgave zijn voorbehouden aan Vakmedianet. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van art. 16h t/m 16m Auteurswet jo. Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB).

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever(s) geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor gevolgen hiervan.

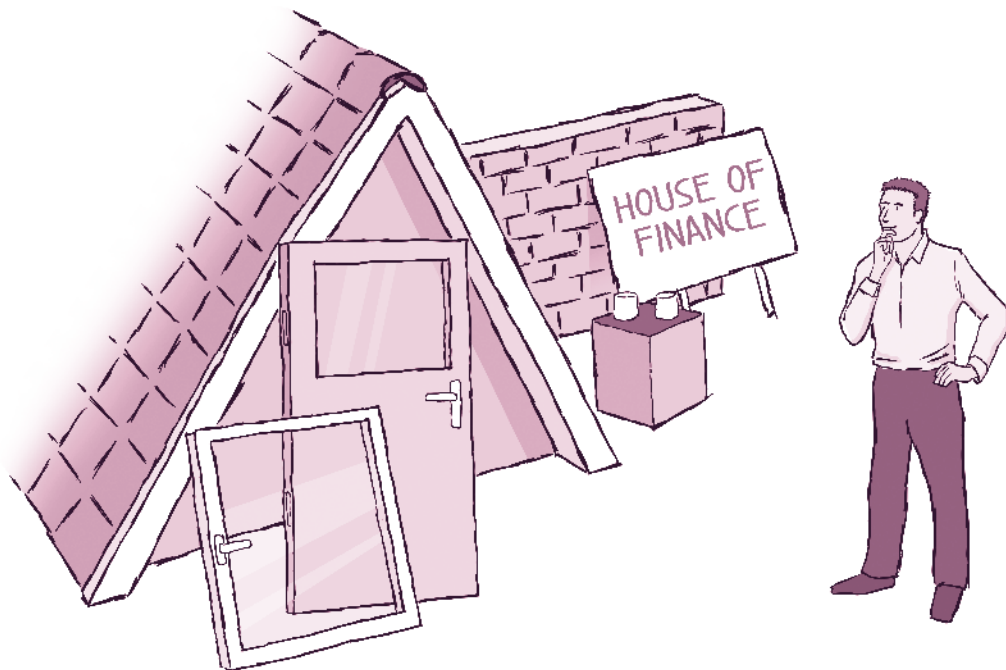
INHOUD

Voorwoord door Jeroen Smit – Gelijk hebben, gelijk krijgen	7
Een lezerstest	9
1 Introductie	15
1.1 Op naar de high performance organisatie	15
1.2 Wat is de financiële functie?	17
1.3 Leeswijzer	26
1.4 Toetsing van het HPFF-concept	28
2 Het high performance organisatieraamwerk	31
2.1 Het HPO-onderzoek	31
2.2 Praktische toepassing: de HPO-diagnose	39
2.3 Toegevoegde waarde van het HPO-raamwerk	42
Kernpunten hoofdstuk 2	45
3 De huidige situatie van de financiële functie	47
3.1 Huidige situatie van de financiële functie	48
3.2 ‘Evergreens’ van de financiële functie	52
Kernpunten hoofdstuk 3	65
4 Ideeën voor de toekomstige financiële functie	67
4.1 Voordelen van een uitmuntende financiële functie	68
4.2 Ideeën voor de toekomstige financiële functie	70
Kernpunten hoofdstuk 4	87
5 Ontwerpen van de high performance financiële functie	89
5.1 Opzet van de high performance financiële functie	90
5.2 Relatie tussen HPO-factoren en HPFF-bewegingen	96
5.3 Omgevingen in een HPFF	98
5.4 Wat is nieuw aan de HPFF?	104
Kernpunten hoofdstuk 5	107
6 De high performance financial	109
6.1 Theoretisch gewenste profiel	110
6.2 Profielschets van de high performance financial	120
6.3 Profielschets als basis voor human resourcing	129
6.4 Financiële functie als voortrekker van HPO	135
Kernpunten hoofdstuk 6	139

7	Transitie naar de high performance financiële functie	141
7.1	Case 1 – Biofarmaceutisch bedrijf	143
7.2	Case 2 – Overheidsorganisatie	159
7.3	Case 3 – Energienetwerkbedrijf	183
7.4	Cases uit diverse organisaties	207
7.5	In beweging komen – Industrieel toeleveringsbedrijf	227
7.6	De praktijk samengevat	231
	Kernpunten hoofdstuk 7	233
	Epiloog: aan de slag	235
	Nawoord van de auteurs	235
	Nawoord door Dirk Swagerman	
	‘The proof of the pudding is in the eating’	239
	Bijlage	
	Overzicht ideeën voor de toekomstige financiële functie	243
	Literatuur	245
	Over de auteurs	249

INTRODUCTIE

1



1.1 Op naar de high performance organisatie

Nu de wereldeconomie weer opkrabbelt na de zwaarste recessie sinds de jaren dertig en de jaren tachtig van de vorige eeuw, is het na jaren van krimp en kosten reduceren eindelijk tijd om weer vooruit te kijken. Organisaties, zowel profit als non-profit, en overheden richten zich op de toekomst en willen weer gaan bouwen. Dit blijkt onder meer uit de toenemende aandacht voor het concept van de high performance organisatie (HPO), gedefinieerd als: 'een organisatie die gedurende vijf of meer jaren significant betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, door zich op een gedisciplineerde manier te richten op wat echt van belang is voor de organisatie' (De Waal, 2013).

De kern van het HPO-denken is om een dusdanig sterke interne organisatie te creëren, dat deze flexibel is en gemakkelijk om kan gaan met proble-

men binnen de organisatie en de bedreigingen – maar vooral ook kansen – die zich voordoen in de wereld daarbuiten. In dit boek gebruiken we het HPO-raamwerk dat De Waal in 2013 heeft beschreven, een wetenschappelijk gevalideerd raamwerk waarmee een organisatie de gewenste versterking kan vormgeven.

Het is niet voor niets dat er wordt gesproken over een high performance *organisatie*: alle onderdelen van de organisatie moeten helpen bij het realiseren van de HPO en het in stand houden ervan. Dit betekent dat elke afdeling, functie, businessunit en divisie zich moet transformeren tot respectievelijk een high performance afdeling, functie, businessunit en divisie.

Een van de belangrijkste stafafdelingen van elke organisatie is de financiële functie. Immers, deze kan worden beschouwd als de spin in het organisatieweb. De financiële functie heeft overal lijntjes lopen binnen de

Een van de belangrijkste stafafdelingen van elke organisatie is de financiële functie. Immers, deze kan worden beschouwd als de spin in het organisatieweb.

organisatie, heeft relaties met alle organisatie-eenheden en opereert op managementteamniveau. Daarom is het van belang dat juist deze functie het voortouw neemt bij de transformatie naar een high performance financiële functie (HPFF), ge-

definieerd als een financiële functie die de organisatie ondersteunt bij het worden en blijven van een high performance organisatie, door de kwaliteit van haar medewerkers, processen en systemen altijd zo hoog mogelijk te houden. De HPFF heeft hiermee een belangrijk aandeel in de omvorming van de totale organisatie tot een HPO.

In dit boek bespreken we hoe de financiële functie invulling kan geven aan het HPO-raamwerk op een zodanige manier dat een HPFF gecreëerd kan worden. Dit boek is bedoeld voor alle financials die niet alleen bereid zijn om buiten de eigen functie te kijken, maar er ook vast van overtuigd zijn dat de financiële functie een belangrijke voorbeeldrol heeft binnen de organisatie. Een financial die bovendien bij de beste financiële functie *ever* wil werken!

Met de ideeën uit dit boek kan deze financial de transformatie van de functie aanpakken door eerst collega's enthousiast te maken, om daarna gezamenlijk naar de HPFF toe te werken.

1.2 Wat is de financiële functie?

Voordat we verder gaan, is het goed om eerst te bespreken wat we verstaan onder de ‘financiële functie’. De term financiële functie gebruiken we in dit boek voor zowel het geheel van financiële processen die worden uitgevoerd binnen een organisatie, als voor de groep van mensen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van deze processen en zich daarin hebben gespecialiseerd. De professionals die verantwoordelijk zijn voor de financiële processen zijn over het algemeen op de financiële afdeling te vinden, maar kunnen ook daarbuiten werkzaam zijn. Medewerkers binnen de financiële afdeling staan vaak onder de leiding van de Chief Financial Officer (CFO) of de directeur Financiën. Daarnaast zijn er medewerkers die werken aan financiële processen die niet onder de financiële afdeling vallen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan shared-servicecentra die niet onder de hiërarchische lijn van de CFO vallen. In sommige organisaties rapporteert de business controller aan de lijnmanager en niet aan de CFO. De financiële afdeling is dus niet altijd synoniem voor de financiële functie.

Iedere organisatie kent financiële processen en een persoon die verantwoordelijk is voor de financiën. Elke organisatie heeft dus een financiële functie. De micro-onderneming heeft meestal een parttime administrateur in dienst en de ondernemer is vaak degene die de financiën op orde houdt. Het kleinbedrijf heeft de financiële personen vooral in de financiële operatie zitten, met daarboven een financieel directeur. Hier is de financiële functie compact en staat ze dicht bij de business. Bij een middelgrote organisatie is er al meer coördinatie nodig, meer regie en meer sturing, omdat hier de logische samenhang van processen vaak uit elkaar getrokken lijkt te worden. Dit leidt tot het ontstaan van een afdeling Control. Grote ondernemingen hebben te maken met het vraagstuk hoe ze de keten van transactieverwerking, via informatieoplevering en betekenisgeving naar advisering zo effectief en efficiënt mogelijk vorm kunnen geven.

In dit boek bespreken we de financiële functie zoals die in volle omvang kan voorkomen. In de praktijk gaat dit dan meestal over de financiële functie in veel middelgrote en alle grote organisaties. Afhankelijk van de grootte van de organisatie zullen bepaalde taken samenvallen in één of enkele personen. Daardoor kunnen bepaalde ideeën in dit boek al dan niet relevant zijn voor uw specifieke situatie. In de omschrijving van de financiële functie die wij hanteren, maken niet alle taken van de CFO deel uit van die financiële functie. De CFO heeft immers vaak zitting in de raad van bestuur. Hij is daarmee een executive met een duale verantwoordelijkheid. De bestuurstaak van de CFO rekenen we niet tot de financiële functie, de interne leidinggevende taken wel.

Welke activiteiten laten we nu onder de financiële functie vallen? Om dit goed in beeld te brengen, hebben we zowel een Nederlandse als een Angelsaksische indeling als bronnen geraadpleegd. Beide zijn tot stand gekomen na bestudering van grote aantallen (deel)onderzoeken in het financiële werkveld. De beroepsorganisatie van Accountants en vereniging van Registercontrollers NBA/VRC noemt in haar 'model over de financieel professional' vier kerngebieden waarin de financiële professional werkzaam is: strategisch management, prestatie management, finance operations & reporting en governance, risk & compliance (zie tabel 1.1).

Finance operations & reporting en governance, risk & compliance vormen de 'primaire financiële basis' voor de financiële functie: zij voorzien de organisatie van betrouwbare en relevante informatie. De financieel-adminis-

Tabel 1.1 De belangrijkste taken en werkzaamheden van de financial (bron: NBA-VRC, 2014)

Rol	Strategisch management	Prestatie-management	Finance operations & reporting	Governance, risk & compliance
Adviserend/ beslissings- ondersteunend	Strategisch niveau: - Portfolio, overname- en desinvesterings-beslissingen - Prijs-, markt- en klantstrategie	Tactisch niveau: - Kapitaal-investeringen - Werkkapitaal management - Verhogen effectiviteit en efficiency organisatie	- Benodigde (niet-)financiële informatie voor het management	- Governance - Risico-management en regelgeving
Primair financieel	- Financierings- en belastingstrategie - Analyse en scenario's	- Effectief management-controlsysteem, zoals begroting en forecasts - Finance & treasury-activiteiten - Analyse en scenario's	- Verzorgen van interne en externe rapportages - Effectiviteit en efficiëntie van de administratieve processen - Analyses en scenario's	- Effectief intern beheersings-raamwerk - Implementatie en toepassing van de juiste accounting en belasting-regelgevingen

tratieve processen moeten op orde zijn en het interne beheersingssysteem en risicomanagementsysteem moeten goed werken. Het bewaken van de continuïteit en het beheersen van de organisatie zijn hier de belangrijkste doelstellingen. Strategisch management en prestatie management onderstrepen het toenemende belang van beslissingsondersteuning door de financiële functie. Het gaat hier om het faciliteren van inzicht en het geven van advies aan het management, zodat zowel op strategisch als op tactisch niveau de juiste beslissingen voor de organisatie kunnen worden genomen.

Het Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW, 2011a) is op deelgebieden specifiekere dan de NBA-VRC en onderscheidt in zijn raamwerk van de financiële functie vijf groepen activiteiten:

1. accounting (transactieverwerkende activiteiten, administratie en rapportage, financial control);
2. compliance (regelgeving en belastingen);
3. management & control (processen, applicaties, interne auditing, management accounting);
4. strategy & risk (strategie, risicomangement, M&A);
5. funding (investor relations en financiering).

Als zesde groep activiteiten worden organisatorische activiteiten onderscheiden zoals leiderschap en management en resourcing toevoegen, activiteiten die nodig zijn om de financiële functie goed te laten functioneren. Het ICAEW noemt verder als voorbeelden van dit type activiteiten: het ontwikkelen, implementeren en beheren van financiële systemen, het ontwikkelen van de financiële medewerker en outsourcing en shared services. Het ICAEW-raamwerk legt de nadruk op de relaties tussen de groepen activiteiten die sterk afhankelijk van elkaar zijn; soms is de ene activiteit informerend voor de volgende activiteit, soms sturend.

De organisatiecontext (denk aan de grootte, geschiedenis en volwassenheid van de organisatie) en de branche waarin de organisatie opereert, zorgen voor verschillen in de opzet tussen financiële functies van organisaties. We kunnen echter wel groepen processen onderscheiden die in een bepaald type organisatie vaker vertegenwoordigd zijn dan andere groepen processen. De financiële functie in elke organisatie kent over het algemeen de volgende transactieverwerkende financiële processen: een administratie ten behoeve van inkoop (inkoopadministratie, crediteurenadministratie), ten behoeve van productie (productieadministratie, projectadministratie, vasteactiva-administratie, voorraadadministratie), ten

De organisatiecontext en de branche waarin de organisatie opereert, zorgen voor verschillen in de opzet tussen financiële functies van organisaties.

behoefte van verkoop (debiteurenadministratie, facturering, verkoopadministratie, offertecalculatie), en administraties voor interne beheersing (administratieve organisatie, cashmanagement, grootboekadministratie, salarisadministratie) (Perik, 2006).

Deze administraties bevatten niet louter transactieverwerkende activiteiten, maar ook activiteiten die sturend en faciliterend zijn en gericht zijn op afstemming van de processen op de financiële medewerkers die ze moeten uitvoeren. Zo moet het hoofd Boekhouding overzicht hebben over financiële processen en systemen, verantwoording afleggen over de financiële verwerking van transacties, beleidslijnen voor financiële vastlegging uitzetten en samenwerken met andere interne afdelingen.

Treasury-activiteiten (het beheren van de geldstromen in de organisatie) krijgen in de indeling van Perik het label 'administratie', maar worden in de Angelsaksische literatuur afzonderlijk genoemd. Gitman (2011) maakt onderscheid tussen de controller en de treasurer, waarbij de treasurer meer extern gericht is en de controller meer intern gericht. Ook Strikwerda (2014) plaatst de treasurer naast de controller. Ondernemingsfinanciering ('corporate finance'), financieringsstrategieën, cashmanagement, rente- en valutamanagement en werkkapitaalbeheer en verzekeringen behoren tot het portfolio van de treasury-functie. De treasurer verzorgt het proces dat de winstgevendheid van de onderneming moet maximeren en zorgt voor een zo sterk mogelijke financiële structuur om zo de continuïteit te waarborgen. We noemen dit ook wel financieel management.

Naast de transactieverwerkende processen heeft een organisatie ook planning & controlprocessen. Processen als budgettering, forecasting, kostprijscalculatie en interne en externe managementrapportages vallen hieronder. Deze activiteiten hebben over het algemeen een routinematig karakter. Managementrapportages vinden meestal maandelijks of per kwartaal plaats, de budgettering jaarlijks. De frequentie van prognosticeren valt vaak samen met de frequentie van managementrapportageprocessen. Externe rapportages en interne rapportages hebben een duidelijk andere dynamiek. Externe rapportages zijn gericht op verantwoording afleggen aan de buitenwereld, terwijl interne rapportages de interne besluitvorming ondersteunen. 'Group reporting', het proces van boekhouding tot jaarrekening, scharen wij onder het externe rapportageproces. Behalve de planning & controlprocessen die een terugkerende frequentie hebben, voert de financiële functie ook processen uit die meer incidenteel zijn, zoals kostenmodellering, key performance indicator (kpi)-analyses en scenarioplanning. Deze processen zijn gericht op het genereren van voorspellende data ('predictive analysis') en het verschaffen van nieuwe en betere

inzichten aan het management. Ze zijn daarmee vooral ondersteunend, zodat het management betere tactische en strategische keuzes kan maken.

Speciale onderzoeken laten wij onder ‘speciale processen’ vallen, zoals onderzoeken voorafgaand aan overnames, fusies, een beursgang, een splitsing van organisatieonderdelen, benchmarkonderzoeken en het doorrekenen van businesscases van investeringen. De planning & control- en analyseprocessen moeten het management in staat stellen goede besluiten te nemen. We bedoelen dan vooral informatie die beheersing op reeds genomen besluiten mogelijk maakt (planning & control) en analyses die moeten leiden tot betere dan wel nieuwe inzichten. Beide processen worden toegewezen aan de controllertaak binnen de financiële functie.

Treasury- en groupreportingprocessen hebben een sterk financieel vakinhoudelijk karakter, waarbij kennis van (werk)kapitaalstromen, wet- en regelgeving en International Financial Reporting Standards (IFRS) zeer belangrijk zijn. Deze processen vinden over het algemeen voornamelijk binnen het hoofdkantoor van een organisatie plaats. Op het hoofdkantoor kunnen ook andere specialisten aanwezig zijn die raakvlakken met de financiële functie hebben:

- *tax planning en tax compliance*. Het proces dat het voldoen aan belastingwetten en -regelgeving mogelijk maakt. Dit vakgebied verzorgt voor de raad van bestuur het verzamelen en verwerken van belastinginformatie, het uitwerken van stellingnames bij het verwerken van belastingen, de correspondentie met belastingdiensten, en het toezicht houden op en verzorgen van de invulling van de binnen- en buitenlandse belastingaangiftes;
- *riskmanagement*. Het proces dat systematisch en regelmatig de bedrijfsrisico's in kaart brengt die de organisatie kunnen bedreigen of schade kunnen toebrengen (operationeel, financieel, imago). Dit vakgebied ondersteunt de raad van bestuur bij het identificeren van bedrijfsrisico's, het inschatten van de gevolgen daarvan en het beoordelen en monitoren van (beheersmaatregelen bij het omgaan met) bedrijfsrisico's. Beleid maken ten aanzien van risico's en het reduceren van en verzekeren tegen risico's horen ook bij dit vakgebied;
- *corporate governance*. Het proces om ‘behoorlijk ondernemingsbestuur’ aan te tonen. Dit vakgebied verzorgt voor de raad van bestuur het beleid en de verantwoording over het gevoerde beleid aan belanghebbenden, waaronder de eigenaren (aandeelhouders), medewerkers, afnemers en de samenleving als geheel. Verwachtingen van belanghebbenden over ondernemingsbestuur zijn vaak vastgelegd in gedragscodes. De Nederlandse corporate governance-code, vaak aangeduid als de code-Tabaksblad, is een gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven. De Code goed

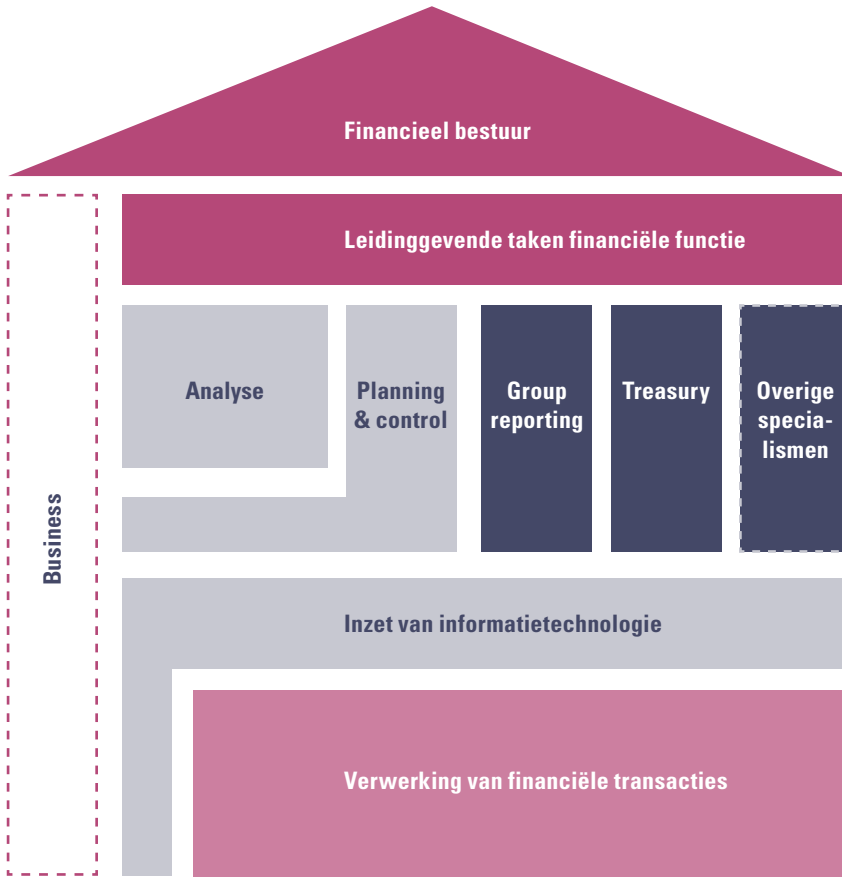
- openbaar bestuur geeft richtlijnen voor besturen van overheidsorganisaties als het rijk, provincies, gemeenten, waterschappen en politie;
- *compliance*. Het proces dat een organisatie inzet om te kunnen voldoen aan alle wetten en regels uit samenleving, branche en vakgebied, maar ook het werken volgens de normen en regels die de organisatie zelf heeft opgesteld. Compliance gaat over het nakomen van voorschriften uit wet- en regelgeving of het schikken naar normen die hieruit zijn af te leiden. Dit vakgebied ondersteunt de raad van bestuur, zodat die ervoor kan zorgen dat de organisatie in overeenstemming werkt met de geldende wet- en regelgeving, zoals de Wet op het financieel toezicht (Wft), milieuwetgeving en de Wet toezicht effectenverkeer (Wte);
 - *internal audit*: het proces dat systematisch en gedisciplineerd het goed en betrouwbaar functioneren van de interne organisatie toetst. Dit proces wordt uitgevoerd door auditors die in dienst zijn van de organisatie. Een internal auditor beoordeelt in opdracht van de raad van bestuur de opzet en werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen. Het doel is het geven van additionele zekerheid ('assurance') over de kwaliteit van de beheersmaatregelen ('checks and balances') op diverse terreinen van de bedrijfsvoering. Audits worden uitgevoerd op bijvoorbeeld de interne en externe financiële verslaglegging (financial audit), bedrijfsprocessen (operational audit), IT-processen (IT- of EDP-audit) en safety, health & environment (SHE-audit). Veel bedrijven in Nederland zijn niet verplicht een internal auditfunctie in te richten;
 - *investor relations*: het proces dat de relaties onderhoudt met potentiële en huidige investeerders van een onderneming. Dit vakgebied verzorgt voor de raad van bestuur de communicatie met investeerders.

Wet- en regelgeving, een beursnotering, de grootte van de organisatie en maatschappelijke ontwikkelingen bepalen of de genoemde vakgebieden wel of niet, in meer of mindere mate, aanwezig zijn in de organisatie. Hun positionering onder de CFO hangt niet alleen af van managementbesluiten over de organisatie-inrichting, maar ook van de vereiste onafhankelijkheid van het financiële vakgebied. Een internal auditafdeling dient bijvoorbeeld zelfstandig te opereren en onafhankelijk gepositioneerd te zijn onder de CEO of een ander lid van de raad van bestuur. In de praktijk hebben de CFO en het hoofd Internal audit veel raakvlakken. Het hoofd Internal audit rapporteert formeel aan de CEO en de Audit committee binnen de raad van commissarissen. In de praktijk bespreekt het hoofd Internal audit ook de aanpak en uitkomsten van audits met de CFO en schuift aan in het managementteam van de financiële functie. Ook compliance wordt vaak buiten de financiële functie gepositioneerd. In tabel 1.2 is een samenvatting gegeven van de processen die wij onderscheiden in de financiële functie.

Tabel 1.2 Processen in de financiële functie

Proces	Toelichting type proces
Administratie en boekhouding	Processen gericht op verwerking van (het financiële deel van) transacties
Inkoop (van kopen tot betalen)	
Verkoop (van klantorder tot geldontvangst)	
Interne beheersing (grootboek, administratieve organisatie, doorbelastingen, salaris)	
Treasury	Processen gericht op corporate aansturing en beheersing van de financiën en risico's van de organisatie
Group reporting (externe rapportage)	
Overige specialistische functies (governance, risk & compliance, tax planning & compliance, Internal audit, investor relations)	
Plannen en budgetteren	Processen gericht op planning en control van de gekozen organisatiedoelen
Forecasting	
Kostprijscalculatie	
Managementrapportage (interne rapportage)	
Kosten modelleren	Processen gericht op analyse die moeten leiden tot nieuwe of betere inzichten voor besluitvorming
Scenarioplanning	
Kpi-analyses	
Speciale onderzoeken	

Naast het organiseren van de processen die zijn weergegeven in tabel 1.2, heeft de leiding van de financiële functie nog andere taken, zoals het meebouwen aan de strategievorming van de organisatie, het communiceren met en verantwoording afleggen aan stakeholders (bijvoorbeeld de raad van commissarissen, aandeelhouders, toezichthouders en de Belasting-



Figuur 1.1 Het 'House of Finance'

dienst), het ontwikkelen van de kennis van medewerkers van de financiële functie, visie en richting uitdragen over waar de financiële functie naartoe moet en daarbij prioritering en focus aanbrenge en het verbeteren van de financiële processen, de financiële systemen, de vast te leggen data en de uit te voeren projecten. Deze taken zijn te karakteriseren als leidinggevende taken die horen bij de positie van een CFO of manager in de financiële functie. Wij zetten ze daarom apart onder de kop 'leidinggevende taken in de financiële functie'.

Informatietechnologie (IT) is onmisbaar in de dienstverlening van de financiële functie. Rapportages over beschikbare data, maar ook het genereren van inzichten door interne en externe data te combineren, zijn niet mogelijk zonder IT toe te passen. De financiële functie komt met allerlei facetten van IT-toepassingen in aanraking. Denk bijvoorbeeld aan het borgen van

datakwaliteit, databeveiliging, het selecteren van (financiële) software, de architectuur van financiële datastromen en het functioneel beheer van financiële applicaties en rapportagesystemen (in het geval er niet met cloud-oplossingen wordt gewerkt). De samenwerking met de IT-afdeling wordt daardoor steeds intensiever. Onder de noemer ‘inzet van IT’ willen we dat belang benadrukken.

De zojuist behandelde groepen processen, samen met de groepen die we al noemden in tabel 1.2, zijn weer te geven als een huis, het zogenoemde ‘house of finance’ (figuur 1.1).

Het fundament van de financiële functie is de verwerking van de financiële transacties in de organisatie, zowel de eigen verwerking als de regie op de verwerking, door andere afdelingen (lichtroze). Twee belangrijke specialismatische financiële processen van de financiële functie zijn group reporting en treasury. Deze twee processen (donkerblauw) zijn als aparte processen neergezet, omdat ze cruciaal zijn voor een succesvol financieel bestuur. Naast deze typisch specialismatische financiële processen, kunnen er nog andere specialismatische functies onder de CFO vallen (bijvoorbeeld tax, compliance en/of risk).

Het organiseren van een deugdelijk financieel bestuur is het proces dat hoort bij het leidinggeven aan de financiële functie. Dit betreft niet alleen deugdelijk financieel management, maar ook de leidinggevende taken die zijn gericht op het inrichten en ontwikkelen van de financiële functie wat betreft medewerkers, systemen, data en projecten. Deze leidinggevende taken zijn ondersteunend en faciliterend voor een succesvolle financiële besturing van de gehele organisatie (donkerroze). De (lichtblauw) planning & control- en analyseprocessen zijn samen te voegen onder de term ‘controlling’ of ‘management control’ (Strikwerda, 2014). Het gaat hier om processen die gericht zijn op de beheersing van processen en genomen besluiten en het genereren van betere en nieuwe inzichten.

De financiële functie speelt een grote rol in het ondersteunen van de ‘business’ (de interne klanten van de financiële functie) en het coördineren van de sturing binnen de organisatie. De inzet van IT is onderdeel gemaakt van deze groep van processen. IT wordt niet alleen ingezet ter ondersteuning van de eigen management-controlprocessen, maar raakt ook de overige medewerkers in de organisatie. De inzet van IT speelt zo’n belangrijke rol binnen deze processen, dat wij ze ook onder management control hebben ondergebracht.

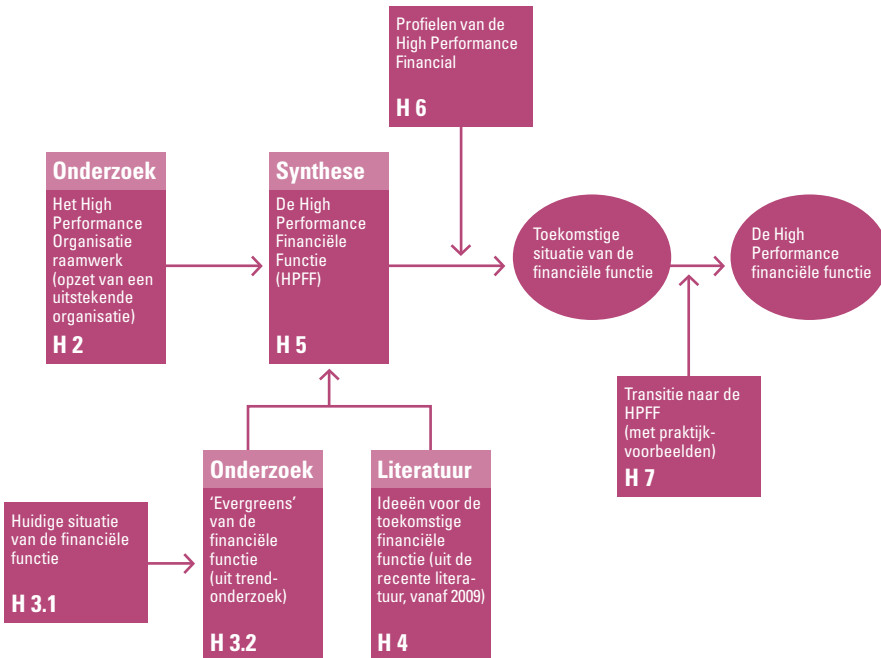
Uiteraard is het house of finance geen mal waarin elke financiële functie te plaatsen valt. Deze is zeker niet bruikbaar voor alle ontwikkelingen. Zo pleit Strikwerda (2014) voor een reporting office buiten businessunits om,

bijvoorbeeld in een shared service center (SSC). In dat geval valt de inzet van IT buiten de financiële functie. In het bankwezen valt de risk-functie deels binnen de verantwoordelijkheid van de CFO en is zelfs op te delen in risicodeelprocessen, denk daarbij aan market risk of credit risk.

Enkele termen die gebruikelijk zijn in de financiële functie komen (nog) niet terug in tabel 1.3 en figuur 1.1. Zo komt de term businesspartnering er niet in voor. Dit is enerzijds omdat deze term op verschillende manieren wordt gehanteerd (Van der Ven, 2014) en meer precisering vereist en anderzijds omdat we ons in dit hoofdstuk willen beperken tot processen. We richten ons nog niet op de rollen binnen de financiële functie. Hetzelfde geldt voor de termen ‘business control’ en ‘financial control’.

1.3 Leeswijzer

Dit boek bestaat uit een aantal hoofdonderdelen: de huidige en toekomstige situatie van de financiële functie, de HPO, de opzet van de HPFF en de aanpak van de transformatie van de financiële functie naar de HPFF. Figuur 1.2 geeft de indeling van het boek schematisch weer.



Figuur 1.2 Schematische leeswijzer

Zoals we al eerder aangaven, is de transitie van organisaties naar HPO een belangrijke trend. Om dit te bereiken moeten alle functies en afdelingen van de organisatie hun steentje bijdragen. In hoofdstuk 2 bespreken we het raamwerk waarmee een HPO gecreëerd en in stand gehouden kan worden. Verder laten we de financiële en niet-financiële voordelen van een HPO-status de revue passeren. In hoofdstuk 3 kijken we naar de huidige situatie van de financiële functie. In paragraaf 3.1 beschrijven we deze vanuit historisch perspectief. We kijken tien jaar terug in de tijd naar hoe de financiële functie er toen voor stond en werken vanaf dat punt weer naar het heden. De impact van verschillende veranderingen, die vooral veroorzaakt werden door de financiële schandalen en de daarop volgende economische crisis, op de financiële functie en de huidige stand van zaken van de financiële functie komen aan bod. Deze wordt ook in hoge mate beïnvloed door de belangrijkste werkzaamheden die de financiële functie de afgelopen decennia heeft verricht (en naar verwachting ook het komende decennium zal moeten verrichten). Deze 'evergreens van de financiële functie' bespreken we in paragraaf 3.2. Ze vormen de eerste input voor het ontwerp van de HPPF.

Vanaf hoofdstuk 4 richten we ons op de toekomstige financiële functie. We bespreken de belangrijkste ideeën die in de meest recente literatuur (vanaf 2009) te vinden zijn over de ontwikkeling van de financiële functie. Deze ideeën zetten wij op een rijtje. Dit dient als tweede input voor het ontwerp van de HPPF.

In hoofdstuk 5 vindt de synthese plaats van de voorgaande hoofdstukken. De connectie tussen het HPO-raamwerk (hoofdstuk 2), de evergreens (paragraaf 3.2) en de ideeën voor de toekomstige financiële functie (paragraaf 3.2) wordt dusdanig gemaakt – en aangevuld met de profielen die financials van een HPPF kunnen hebben (hoofdstuk 6) – dat er een duidelijk beeld ontstaat van de toekomstige financiële functie. Vervolgens richten we ons op hoe we dit in de praktijk kunnen brengen om zo de HPPF te realiseren. Dit doen we door in hoofdstuk 7 praktijkvoorbeelden te geven en de daarbij behorende stappen van de transitie te bespreken, en door cases te beschrijven van al (gedeeltelijk) gerealiseerde HPPF's.

Met de informatie uit alle hoofdstukken samen komen we tot de HPPF. Hoe deze exact functioneert is op dit moment nog niet bekend. Het gaat hier immers om een exploratief onderzoek naar hoe een HPPF eruit zou kunnen zien. Het staat echter buiten kijf dat het prestatieniveau van de financiële functie potentieel veel hoger is dan we nu kennen en dat de handvatten en ideeën die we hiervoor in dit boek aanreiken hun nut zullen bewijzen. We durven wel te concluderen dat de financiële functie spannende tijden én een mooie toekomst tegemoet gaat!

1.4 Toetsing van het HPFF-concept

Tijdens de ontwikkeling van het HPFF-concept zijn drafts meerdere keren besproken binnen toetsgroepen van financials. Zij hebben hun mening en ideeën toegevoegd aan het initiële concept. De eerste ideeën voor de HPFF stammen uit 2013, toen wij de resultaten van ons trendonderzoek van de financiële functie presenteerden tijdens een bijeenkomst voor een groep van geïnteresseerde financials (zie ook paragraaf 3.2). Vervolgens hebben we in workshops die eerste opzet verder uitgewerkt. Het resultaat van dit proces is gepubliceerd in De Waal en Van der Hulst (2014).

In 2015 hebben we nog verder uitgewerkte ideeën gepresenteerd en besproken tijdens een aantal bijeenkomsten: een bijeenkomst met experts van Finext, twee bijeenkomsten in België georganiseerd door *CFO Magazine België*, en twee door onszelf georganiseerde bijeenkomsten in Nederland met speciaal geformeerde toetsgroepen bestaande uit inspirerende financials. We verwerkten de resultaten van elke bijeenkomst op zo'n manier dat we in een volgende bijeenkomst konden voortbouwen op die resultaten. Uiteindelijk heeft dit proces geleid tot het concept van de HPFF dat we in dit boek presenteren.

Wij zijn dan ook veel dank verschuldigd aan de volgende personen:

- Joost van der Hulst, die met zijn gedachtegoed en ervaring een belangrijke stimulans was voor veel ideeën in dit boek;
- Kees Dubbelboer en Thomas Dusink, die met hun ervaring en enthousiasme om de financiële functie verder te brengen een grote bijdrage hebben geleverd aan dit boek;
- Lambrecht van Eekelen, Isabella Gielingh-Diepenbroek, Vincent van Kemenade, Fred Mossink en Marco Van Tuijl, die de ideeën verder hebben uitgediept en aangevuld met hun ervaringen uit hun eigen veranderprocessen;
- Peter De Roeck, die ons de mogelijkheid gaf onze ideeën te toetsen in België;
- Emiel van Eijk, Lianne Hamstra, Paul Kramer, Robert Rombeek, Marcel Rozema, Arno Schaap, Joost Stienen, Bart Vermaas en Dirk Swagerman, die additionele essentiële input leverden;
- Alexander Berkhoff, Jacques Bootsman, Wim Heuvelman en Jelle Kleijn, die nauw betrokken waren bij de initiële ontwikkeling van het boek en hebben bijgedragen aan het aanscherpen van de tekst en het beeldmateriaal;
- alle deelnemers van de twee toetsgroepen: Albert Allmers, Bart de Beus, Douwe Cnossen, Kees Dubbelboer, Alex Essens, Franklin Hagel, Joost van der Hulst, Arend de Jong, Theo Marneweck, Jan Naaktgeboren, Jan

de Planque, Hélène Pragt, René van Rijn, John Smits, Bertan Veldhuizen van Zanten en Tjero Zomer, die ons scherp hielden, aanvulden, meedachten, hun ervaring inbrachten en zeiden waar het op stond;

- Danielle Gruijs, die de resultaten van de toetsgroepen uitwerkte en meedacht over de teksten en de vormgeving van dit boek;
- Toon van der Struijk (via Springfish), voor het omzetten van ons gedachtegoed in sprekende illustraties;
- onze collega's van het HPO Center en Finext Improvement, die ons hebben gesteund, hebben meegedacht en ons motiveerden om door te gaan.

7.1 Case 1 – Biofarmaceutisch bedrijf

In deze case staat een team centraal dat de stap maakt naar businesspartnerschap. De best ideas uit deze case worden per idea uitgewerkt en genummerd.

Kernboodschap: De persoonlijke en professionele ontwikkeling van financials en de samenwerking tussen de financials onderling zijn het fundament van een high performance team in de financiële functie. Beide moeten dus aandacht hebben en versterkt worden. Een goede manier om dit te bewerkstelligen, is het nadrukkelijk betrekken van de interne klanten bij het proces. De kwaliteit van de eigen dienstverlening moet daarbij regelmatig worden gemeten, om te kunnen bepalen of de financiële functie zich in de juiste richting ontwikkeld.

Het internationaal opererende Amerikaans biofarmaceutisch bedrijf in deze casus heeft als missie het ontdekken, ontwikkelen en op de markt brengen van innovatieve medicijnen die gericht zijn op de behandeling van kanker en immuun- en ontstekingsziektes. Het ontwikkelen van medicijnen heeft een lange aanlooptijd, soms wel tien jaar of langer, en vindt plaats in de Verenigde Staten. Als de autoriteiten in een bepaald land het medicijn goedkeuren, dan kan het medicijn daar op de markt worden gebracht. Om het medicijn te introduceren, brengt het bedrijf bezoeken aan medisch specialisten op het gebied van hematologie, oncologie en immunologie. Deze specialisten kunnen de medicijnen vervolgens voorschrijven aan hun patiënten.

Naast de medicijnen die het bedrijf zelf heeft ontwikkeld, heeft het bedrijf ook acquisities gedaan om medicijnen die complementair zijn aan de huidige portfolio te kunnen toevoegen. Het bedrijf wil nu actief worden op de Europese markt. Elk land in Europa heeft echter eigen regelgeving voor de introductie van medicijnen. Het bedrijf moet dus per land goedkeuring krijgen voor het kan starten met het opzetten van een verkoop- en marketingorganisatie in een bepaald land. Daar komt dan ook nog medische ondersteuning van en advisering aan de klanten (artsen en medisch specialisten) bij; de R&D-activiteiten vinden plaats in de Verenigde Staten.

Nieuwe markten als vertrekpunt

‘In de jaren tachtig is ons bedrijf begonnen als Research & Development organisatie met als missie om met behulp van biotechnologie betere medicijnen te ontwikkelen’, vertelt de directeur Finance & Business Planning

(F&BP). ‘De laatste jaren kregen we in steeds meer landen goedkeuring voor onze medicijnen en we zijn daarom de commerciële organisaties in die landen gaan opbouwen, om zo toe te werken naar een “global” onderneming, die naast in Amerika ook in Europa actief is. Het is sindsdien snel gegaan. We zijn nu actief met ruim 5000 personeelsleden in meer dan 60 landen. Toen de deuren in Europa geopend werden, is onze VP (vice president) Finance begonnen met het realiseren van zijn visie op de financiële functie. De eerste stap van die visie was het bouwen van een SSC in Zwitserland. Dit paste in ons businessmodel: om zo veel mogelijk centraal de processen te doen zodat de commerciële organisaties in de landen een verkoopfocus konden houden, zonder afgeleid te worden door de operationele financiële processen.’

Na het opbouwen van het SSC was de volgende stap het inrichten van de businesspartnerrol in de verschillende landen. De directeur F&BP, in de financiële functie verantwoordelijk voor Noord-Europa, vertelt verder: ‘De uitdaging was om een financiële organisatie op te bouwen met goede lokale financials die niet alleen rapportages konden maken die goed aansloten op de wensen van de commercie, maar die ook goed de rol van ondersteuner en businesspartner van de commerciële organisaties konden oppakken. De financiële organisatie moest vooral een team van financiële professionals worden met een goede skill set, bestaande uit kennis van zowel commerciële als financiële processen.’ De directeur noemt dit ‘commercial finance’. Iedere financiële professional werkt voor een land of een groep landen, afhankelijk van de omvang van de commerciële organisaties in de landen. Deze financiële professional heeft als hoofdtaak de commerciële organisaties te ondersteunen bij de strategieontwikkeling, de executie van de strategie en het managen van de winst- en verliesrekening. Naast de rol van businesspartner vervult de financiële professional ook een brugfunctie tussen het land en het SSC als het gaat om de administratieve en financiële registratieprocessen.

De directeur F&BP vervolgt: ‘Mijn opdracht was om de rol van commercial finance verder uit te bouwen en daarbij invulling te geven aan vragen als: Wat moet de rol van commercial finance precies zijn? Wat is goede informatie voor onze management teams? Hoe krijgen we die informatie het

Bij het aannemen van nieuwe financiële professionals zochten we naar het juiste DNA.

beste boven tafel? Bij het aannemen van nieuwe financiële professionals zochten we naar het juiste DNA. Daarbij hebben we vooral gelet op de proactiviteit van de kandidaten, het

tonen van een business-minded financehouding en het hebben van commerciële businesskennis. Goede financiële en accounting kennis en uitstekende analytische vaardigheden waren ook noodzakelijk. Een biotechnologische achtergrond was een pre, maar geen eis.’

Bij het opzetten in een land ging het in het begin vooral om de financiële basisvaardigheden, daarna lag de focus op businesspartnervaardigheden. De directeur F&BP: ‘Op het moment dat de eerste facturen binnenkwamen, was het zaak om de business financieel werkend te krijgen. De basisprocessen moesten worden ingericht, de operatie moest soepel gaan lopen. Na verloop van tijd nam het SSC de operationele werkzaamheden over en konden de financiële professionals zich richten op het ondersteunen van de commerciële managementteams met als doel de verkoopkansen in de markt maximaal te benutten. Ze gingen zich focussen op vragen als: Welke analyses zijn nodig om de commercie uit te bouwen? Welke afnemers bepalen de omzet en waarom? Wat gaat goed en minder goed in de logistieke infrastructuur?’

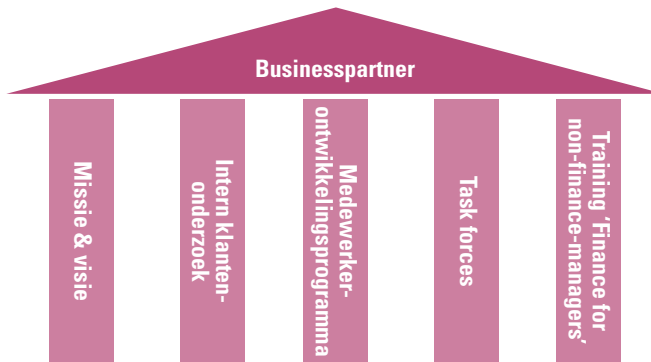
Pijlers van businesspartnerschap

De organisatie groeide snel; zij is nu in meer dan dertig landen in Europa actief en bedient klanten van Rusland tot Portugal en van Turkije tot Noorwegen. Met de groei van de organisatie groeide ook de F&BP-afdeling: van tien naar vijftig medewerkers. Binnen de organisatie rapporteert de commercial finance nu aan de general manager van het land of de groep landen. Door de verschillende hiërarchische lijnen en de geografische spreiding zijn een goede overlegstructuur en teambuilding noodzakelijk om met elkaar in contact te kunnen blijven.

De directeur F&BP: ‘Als je elkaar dan spreekt, is het noodzakelijk om feedback te geven aan elkaar, zodat je van elkaar leert en niet alleen de focus hebt op je eigen land. We organiseren elk kwartaal een bijeenkomst met alle “commercial finance” professionals. Eén van de landen is dan gastheer en organiseert met de directeur het programma van de bijeenkomst. Twee dagen lang zitten we bij elkaar om cijfers en actieplannen door te spreken, maar ook om elkaar op de hoogte te brengen van de eigen werkzaamheden en de dilemma’s en uitdagingen die daarbij horen. Soms combineren we dit met een gezamenlijke training of een strategieonderwerp. We bespreken de projecten die we als financiële functie zelf over de landen heen uitvoeren en die vooral gericht zijn op het continu verbeteren van rapportages en financiële processen. Zo hebben we vanuit Nederland een project geleid om de dagelijkse salesrapportage en de maandelijks managementrapportage op elkaar te laten aansluiten in één dashboard. Dit had uiteraard als doel voor alle landen een uniforme taal te ontwikkelen die we in onze reviews kunnen gebruiken. Wat wij belangrijk vinden, is dat we ook successen delen met elkaar en daarvan leren. Als een collega bijvoorbeeld een vernieuwing heeft uitgedacht in de rapportage, dan kunnen we dat

als het goed werkt ook in andere landen toepassen. We noemen dat “best practice sharing”. Deze bijeenkomsten vinden tweemaal per jaar voor heel Europa plaats en eenmaal per jaar met de hele onderneming.’

Een aantal pijlers is volgens de directeur F&BP cruciaal geweest in het transitieproces naar businesspartner: missie & visie, intern klanttevredenheidsonderzoek, ontwikkelingsplan per medewerker, finance task forces, en een training ‘Finance for non-financials’ (figuur 7.1). Deze pijlers zijn ingevuld met een aantal best ideas die we nu de revue laten passeren.



Figuur 7.1 Pijlers van de transitie naar businesspartner bij de biofarmaceutische organisatie

Best idea 1

Missie en visie: een koppeling maken met de bedrijfsstrategie

De financiële functie moet ondersteunend zijn aan de organisatie. De financiële visie mag dus niet haaks staan op de organisatiemissie, maar moet deze juist versterken. De eerste actie van de directeur F&BP was dan ook om met zijn team een visie voor de afdeling te formuleren die aansloot bij de missie van de organisatie. Er werd gestart met een kleine groep, daarna werden collega's uit andere landen en de centrale teams op het hoofdkantoor (shared services en corporate control) erbij betrokken. In meerdere sessies en in samenwerking met het management is vervolgens de nieuwe visie van de financiële afdeling steeds verder uitgewerkt tot een visiedocument. Dit leidde uiteindelijk tot de volgende formulering: 'Het zijn van een vertrouwde businesspartner voor onze interne klanten in het leveren van toegevoegde waarde diensten, tools en informatie met professioneel en bestendige prestaties, door tijdige en accurate analyses, conclusies en aanbevelingen te geven in de operationele en strategische besluitvormingsprocessen.'

De visie werd daarna op de halfjaarlijkse meeting binnen Europe Middle East & Africa (EMEA) gepresenteerd, zodat in ieder geval 80 procent van alle medewerkers in de Europese organisatie de visie te zien kreeg. Daarna werd deze gedeeld met het deel van de organisatie buiten EMEA. Om de visie kracht bij te zetten, werd er regelmatig naar verwezen via posters en andere uitingen. De directeur F&BP: 'We hebben ter promotie ook een muismat gemaakt met daarop een uitgewerkte missie en visie van F&BP. We komen die muismatten, het is nu enkele jaren later, nog steeds tegen als we bij de landenkantoren of het hoofdkantoor op bezoek zijn.'

Om de missie van de organisatie te versterken, hanteerde het bedrijf vier waarden: passie voor de patiënt, waardigheid en respect in woorden en daden, een excellente uitvoering om resultaten te bereiken en de moed om uitdagingen aan te gaan. Om deze waarden te kunnen meten voor de financiële organisatie koppelde de directeur F&BP de missie van zijn afdeling aan vier scorecard-kwadranten, met de focus op de interne klant. Zo zette hij in het scorecard-kwadrant 'klant' de waarde 'passie voor de klant' om naar 'passie voor de interne klant'. Ook de andere drie kwadranten koppelde hij aan de waarden waarvan de organisatie uitgaat (zie tabel 7.1).

Tabel 7.1 De top 3-onderwerpen per kwadrant voor de F&BP-afdeling bij de biofarmaceutische organisatie

Klant > Passie voor de interne klant	Organisatie > Waardigheid en respect voor elkaar
<ul style="list-style-type: none"> - Hoge mate van businesspartnerschap - Hoge score in klantentevredenheids-onderzoeken - Zo laag mogelijk aantal aantekeningen uit internal en external audits 	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijke groei voor elke medewerker, ondersteund door een ontwikkelingsplan - Een feedbackcultuur, waarin elke medewerker zich thuis voelt - Een goed functionerend prestatieproces
Financieel > Excellente uitvoering van de eigen processen	Leren en groei > Moed om te vernieuwen
<ul style="list-style-type: none"> - Een goed evenwicht tussen sales en kosten - Een hoge forecast-betrouwbaarheid - Zo foutloos mogelijke uitvoering van accounts receivable 	<ul style="list-style-type: none"> - Managementrapportages op een zo hoog mogelijk niveau - Blijven streven naar de juiste persoon op de juiste plek ('strategic sourcing') - Businessanalyses die de organisatie verder helpen

In samenspraak met collega's stelde de directeur F&BP vervolgens de top 3-onderwerpen vast waarop de afdeling zich in de kwadranten wilde gaan meten:

- *Klant.* Dit kwadrant wordt gevormd door de onderwerpen: mate van businesspartnerschap en het aantal aantekeningen afkomstig uit interne en externe audits. Daarnaast wil F&BP medewerkers met passie voor hun vak en de interne klant; de eerste waarde van de organisatie. Uit de scores van klanttevredenheidsonderzoeken met interne klanten en een klein aantal bevindingen van auditors moet dit zich bewijzen.
- *Organisatie.* De dienstverlening van F&BP draait om waardigheid en respect, de tweede waarde van de organisatie. Om dit te bereiken, heeft het F&BP-team een ontwikkelingsplan opgesteld voor alle financiële professionals, een proces opgezet om een feedbackcultuur te creëren en een prestatie-managementsysteem ontwikkeld.
- *Financieel.* In dit kwadrant zijn een goed evenwicht tussen sales en kosten, een hoge forecast-betrouwbaarheid en een zo foutloos mogelijke uitvoering van de accounts receivable de speerpunten. Deze zaken moeten te allen tijde in orde zijn en van hoge kwaliteit zijn.
- *Leren en groei.* De kwaliteit van de onderwerpen managementrapportages, strategic sourcing en businessanalyses vergen continu aandacht. 'Commercial finance medewerkers moeten zich continu afvragen: Hebben we de goede rapportage? Sluit dit aan bij de informatiebehoefte van het betreffende management van een land? Hebben we de juiste mensen op de juiste plek? Zijn de analyses voldoende om management de juiste beslissingen te kunnen laten nemen? Hiervoor is moed nodig, de vierde waarde van de organisatie.'

Best idea 2

Intern klanttevredenheidsonderzoek: meten en vergroten van toegevoegde waarde

De financiële functie moet, om gericht te kunnen verbeteren, weten in hoeverre de interne klant de functie echt als businesspartner ervaart. Dit betekent dat de financiële functie regelmatig aan de interne klant moet vragen wat deze vindt van de geboden diensten. De directeur F&BP heeft een jaar na zijn aanstelling met behulp van een vragenlijst een intern klanttevredenheidsonderzoek laten uitvoeren. Hierin werd allereerst de mening gevraagd van de interne klant over de huidige dienstverlening: heeft de afdeling F&BP voor hen toegevoegde waarde?

Vervolgens werd gevraagd een rapportcijfer te geven aan de bijdrage die F&BP in de optiek van de interne klant aan de waarden van het bedrijf

(waardigheid en respect, moed, passie voor de patiënt en excellente uitvoering) levert. Daarna staat de individuele F&BP-medewerker centraal en werd gevraagd naar hoe tevreden de interne klant is over de F&BP-medewerker die hem bedient. De aspecten waarover de tevredenheid wordt gemeten (met een rapportcijfer tussen 1 en 10) zijn: de kwaliteit van contactmomenten, hoe toegankelijk is de medewerker, de geboden expertise, hulpbereidheid, helder taalgebruik, zijn begrip voor de behoeftes van de business, het bieden van oplossingen, het nakomen van afspraken en de responsetijd.

Verder werd gevraagd naar de tevredenheid over specifieke diensten geleverd aan de interne klanten: rapportage (op tijd, consistent, betrouwbaar, duidelijk, up-to-date, goede begeleiding) en budgettering en forecasting (goede support, transparant, goede begeleiding, goede tools). Ook meegenomen is of ze tevreden zijn met hoe de systemen werken. Tot slot beantwoordden de interne klanten de vraag welke verbeteringen hun tevredenheid kunnen verhogen en wat ze beschouwen als de sterke punten van de huidige dienstverlening van F&BP.

Dit klanttevredenheidsonderzoek wordt een keer in de twee tot drie jaar uitgevoerd door middel van een digitale enquête onder de twee grootste interne klantgroepen van F&BP: de algemeen en commerciële managers in de individuele landen en het hoofdkantoor. In totaal worden 140 mensen bevraagd. Sinds het eerste klanttevredenheidsonderzoek laten de scores een stijgende lijn zien. Bij de laatste enquête was de gemiddelde score een 8 op een schaal van 1 tot 10. De uitkomsten van het klanttevredenheidsonderzoek worden besproken in het managementteam van elk land en in het finance-team binnen Europa. De F&BP-professionals in elk land maken aan de hand van de uitkomsten van de enquête een actieplan dat ze inbrengen in het managementteam van het land waar ze werken. Op deze manier geven ze follow-up aan het klanttevredenheidsonderzoek.

De directeur F&BP gebruikt de uitkomsten uit het klanttevredenheidsonderzoek om de landenmanagers en professionals op het hoofdkantoor te interviewen: 'Face-to-face feedback ophalen levert vaak aanvullende waardevolle input waarmee we onszelf kunnen verbeteren. Ik benut die momenten vooral om de dialoog op gang te houden waar F&BP naar kijkt in de beoordeling van de resultaten van de landen. Daarnaast kijk ik of er een fatsoenlijk budget staat dat de groei faciliteert, of de juiste investeringen worden gedaan om de kansen in de markt te verzilveren en

**Face-to-face feedback ophalen
levert vaak aanvullende waardevolle
input waarmee we onszelf kunnen
verbeteren.**

of de “resource allocation”, het inzetten van de juiste medewerkers op het juiste moment, goed loopt. Zo probeer ik de gesprekken in de planning- en reviewcyclus gefocust te houden.’

Daarnaast toetst de directeur F&BP de uitkomsten van het businesspartnerschap, omdat de verwachtingen van individuele landenmanagers verschillend kunnen zijn: ‘De ene manager zegt: “Ik weet precies wat ik moet doen en wil alleen iets horen van mijn commercial finance medewerker als deze denkt dat er iets niet goed gaat.” De andere manager zegt: “Ik wil graag horen wat er gebeurt als we op de huidige manier doorgaan” en vraagt de commercial finance medewerker erbij en gaat de dialoog aan. Het kennen van je interne klant en de juiste fit zoeken tussen je medewerker en de landenmanager is dus belangrijk. Het interne klanttevredenheidsonderzoek is hiermee een instrument geworden om het gesprek met onze interne klanten aan te gaan over de verwachtingen van toegevoegde waarde van de financiële functie.’



Dr. André de Waal, MBA, is academisch directeur van het HPO Center in Hilversum en associate professor aan de Maastricht School of Management.

Drs. Eelco Bilstra is senior adviseur bij Finext Improvement in Voorburg.

Na jaren van krimp en bezuinigingen kijken organisaties eindelijk weer naar de toekomst. Er is weer ruimte voor groei en innovatie. We zien deze nieuwe energie ook terug in hernieuwde aandacht voor het concept van de high performance organisatie. Een wendbare organisatie, die interne problemen resoluut en effectief aanpakt en oplost. Een organisatie ook, die snel kan bijsturen om zo in te spelen op nieuwe kansen die de markt biedt. Een organisatie kan alleen optimaal presteren als alle bedrijfsafdelingen daarbij helpen, afdelingen die zelf ook high performance zijn. Dit geldt des te meer voor een van de belangrijkste stafafdelingen van elke organisatie, de financiële functie.

Dit boek beschrijft hoe u de financiële functie in uw organisatie kunt transformeren tot een high performance financiële functie. Een proces dat de auteurs hebben onderverdeeld in elf specifieke bewegingen. Daarbij verzamelden ze 28 inspirerende 'best ideas' die hun nut in de praktijk al hebben bewezen. Ideeën die financials de juiste tools geven om het high performance worden handen en voeten te geven.

Dit boek is bedoeld voor al die financials die buiten de grenzen van de eigen functie willen kijken. Financials die geloven dat hun afdeling een belangrijke voorbeeldrol kan spelen binnen de organisatie. Financials die bovendien bij de beste financiële functie ever willen werken!

www.cmweb.nl
www.executivefinance.nl

