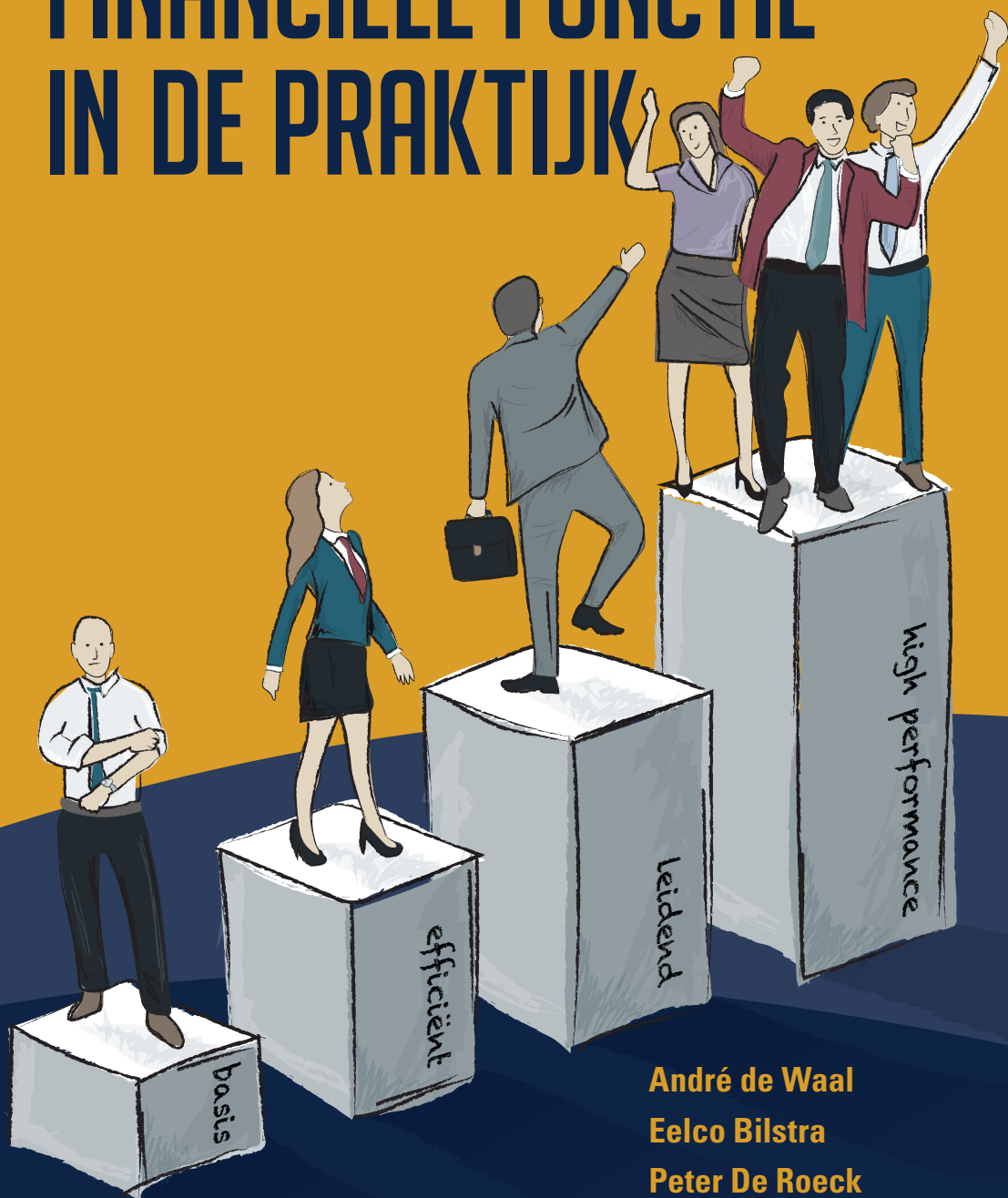


DE HIGH PERFORMANCE FINANCIËLE FUNCTIE IN DE PRAKTIJK



André de Waal
Eelco Bilstra
Peter De Roeck

INHOUD

Voorwoord van Philip Vergauwen	7
Voorwoord van Claire Tange	9
1. De noodzaak voor een high performance financiële functie	13
1.1 Wat is een high performance financiële functie eigenlijk?	18
2. Het HPFF-raamwerk	23
2.1 De ontwikkeling van het HPFF-raamwerk	23
2.2 De HPFF-factoren	27
2.3 Relatie tussen de HPFF, HPO en Financiële Functie Prestatiefactoren	33
2.4 Het HPFF-raamwerk en de HPFF-diagnose	37
CASE: Legrand - Het loont om een HPFF te worden	40
CASE: Investeringsmaatschappij - Breng meerdere financiële functies samen op een hoger plan	50
3. Stand van zaken	55
3.1 Gemiddelde HPFF-scores van financiële functies	55
3.2 Oorzaken van de gemiddelde HPFF-scores	60
3.3 Verbetermogelijkheden	62
3.4 Specifieke verbetermogelijkheid: de interne klanttevredenheid meten en verhogen	64
CASE: Royal Cosun - Meer impact met en door Finance	72
CASE: Telenet - Finance gidst de organisatie door een snel veranderend ecosysteem	83
4. De transitie naar HPFF	95
4.1 Transformatieaanpak en HPFF-coaches	95
4.2 Obstakels op de weg naar HPFF	98
CASE: St. Antonius Ziekenhuis - HPFF-diagnose helpt prioriteren op weg naar de toekomst	110
CASE: Overheidsorganisatie - Een HPFF-ontwikkelplan creëren	121
CASE: UCB - Finance maakt deel uit van de waardecreatie van UCB voor patiënten	128

5.	Reflectie	149
5.1	Redenen voor en resultaten van de HPPF-diagnoses	149
5.2	De vier stadia naar de HPPF	151
5.3	Een belangrijk ingrediënt: vertrouwen	151
	Bijlage - De vier profielen werkzaam binnen de financiële functie	157
	Referenties	165
	Informatie over de auteurs, FFR&D en Financial Media	167

NB: Waar hij of hem staat, kan ook zij of haar worden gelezen.

VOORWOORD VAN PHILIP VERGAUWEN

Verder kijkend en dieper gravend dan de vaak sloganeske (maar daarom niet minder ware) stellingen dat de financiële functie mee moet bewegen in een wereld die steeds sneller verandert, veel onzekerder, volatieler, complexer en meer ambigu dan ooit is, focust dit boek zich op een concrete en praktische handleiding voor de CFO in diens dagelijkse praktijk. Zoals elk bedrijf zelf staat voor – of valt door een gebrek aan – expliciete waardecreatie, zo moet ook de CFO een scherp zicht hebben op hoe hij dit meerwaardecreatieproces ondersteunt en hoe, met andere woorden, de CFO zelf meerwaarde creëert in en voor de organisatie. Vandaar de focus op ‘high performance’ van de financiële functie in de praktijk.

In een snel veranderende omgeving is het van essentieel belang dat elke functie in de organisatie continu tegen het licht wordt gehouden. Geen enkele functie is op zich ‘heilig’ en elke functie is erg dynamisch verweven met de andere functies in de organisatie. De hele bedrijfsorganisatie moet, over de grenzen van alle functies heen, garant staan voor een optimaal meerwaardecreatieproces. De ‘klassieke’ of ‘traditionele’ benadering van de financiële functie in het bedrijf is op zich niet problematisch. Natuurlijk spitst de financiële functie zich toe op ‘integrity and compliance’ en op ‘riskmanagement’ en is haar bijdrage gericht op het tot stand brengen van een ‘data- en meetcultuur’ in de organisatie. Dit wil echter niet zeggen dat de organisatie dient te worden gerund vanuit de financiële functie. Het omgekeerde is eerder waar: de financiële functie moet garant staan voor de accurate en inzichtrijke analyses die de andere functies tot een hoger prestatieniveau moeten brengen. De financiële functie ten dienste van de andere functies betekent dat de financiële functie expliciet en op een door iedereen begrepen wijze duidelijk maakt dat het om een ‘value driver service’ gaat van een ‘partner in business’ die verantwoordelijk is voor een optimaal en betrouwbaar proces om de organisatie efficiënt en effectief in de waardecreatie te ondersteunen.

Praktijkgerichte studies tonen duidelijk aan dat de financiële functie nog te vaak in ‘splendid isolation’ vertoeft. De CFO is niet altijd even welkom op de R&D- of marketingafdeling. De logistieke of HR-afdeling begrijpt niet altijd de taal van de CFO. Velen zien de CFO als de controller, de ‘number cruncher’ die met analyses komt die de niet-financiële functies eerder beperken, lastiger uit te voeren maken of die deze functies in een financieel-administratief keurslijf dwingen. Het is de taak van de CFO duidelijk te maken dat dit niet zo is of kan zijn; dat het niet (alleen) gaat om een administratief, transactioneel proces, maar om een duidelijk transforma-

tioneel proces dat iedereen betreft. Dat het inderdaad gaat om 'rigour', proces, structuur, 'bottom-line' en efficiëntie, maar vooral ook om flexibiliteit, transformatie, creativiteit en effectiviteit. Als 85 procent van de niet-financiële mensen in de organisatie geen of onvoldoende inzicht in en begrip hebben (of krijgen!) van de financiële situatie en niet juist weten hoe en wat ze bijdragen aan de financiële 'bottom-line' van het bedrijf, hebben we een probleem ... Als de CFO niet duidelijk kan maken hoe de finance functie erop gericht moet zijn alle bedrijfsfuncties naar een hoger prestatieniveau te brengen door hen te voorzien in de middelen en informatie die ze daartoe nodig hebben, hebben we een probleem ... Als de CFO niet wordt gezien als diegene die de intelligente organisatie integreert en als geheel mee verantwoordelijk maakt voor het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen en de meerwaardecreatie, hebben we een probleem ...

De CFO meet niet enkel deze meerwaarde, maar doet ze mede tot stand komen. De CFO doet dit door alle functies in het bedrijf te engageren, door verandering te faciliteren en te ondersteunen, door betrouwbaar leiderschap te tonen en door vooral anderen op het pad te zetten van succesvolle en duurzame groei. De prestatieadviseurs van de CFO als leider van de 'high performance' financiële functie in de praktijk moeten dus zijn gericht op 'perfect' leiderschap: 'patience, empathy, relation-centered, fact-focused, evidence-based, consistent, tenacity'. Felicitaties aan de auteurs van dit boek die erin zijn geslaagd deze opdracht voor de CFO om te zetten in concrete en op de dagelijkse praktijk gerichte doelstellingen, tips, do's and don'ts.

Philip Vergauwen

Decaan Solvay Brussels School Economics & Management

VOORWOORD VAN CLAIRE TANGE

In mei 2018 had ik het genoegen samen met André plaats te nemen in de jury van de Best Finance Team-competitie in Nederland. Het niveau van de deelnemers aan de eerste editie van deze Nederlandse competitie was hoog: we zagen verschillende teams voorbijkomen die op inspirerende wijze in de praktijk intrinsiek streefden naar het verbeteren van hun financiële functie. In dit nieuwe boek van André, Eelco en Peter staat de praktijk ook centraal. Er is niets leerzamer dan de verhalen van finance collega's te horen en te begrijpen hoe deze de problemen hebben opgelost die zij in hun werk zijn tegengekomen. Dit boek geeft een kijkje in de keuken van die andere bedrijven en is daarom echt een aanrader.

De functie van de finance professional is de laatste jaren duidelijk aan het veranderen. De oude vorm van werken waarbij de CFO en zijn team in een ivoren toren bezig zijn met cijfertjes en Excel-sheets, is niet meer van deze tijd als een organisatie voorop wil blijven lopen.

Ontwikkelingen in IT, automatisering en data-analyse bieden interessante mogelijkheden voor de financial van de toekomst om nog meer een strategische sparringpartner te zijn: iemand die adviseert op basis van realtime cijfers. De CFO en zijn team gaan een steeds bredere rol spelen, zoals een dirigent meerdere instrumenten laat samenkomen tot een prachtig geheel. Het HPFF-raamwerk beschreven in dit boek is daarbij een waardevolle methode en biedt houvast om dit in de praktijk te kunnen brengen. Een goed functionerend finance team kan het verschil maken in een bedrijf en dit boek zal de (financiële) lezer zeker inspireren om ook een beter en meer betrokken finance team te worden!

Claire Tange, juryvoorzitter BFT NEDERLAND

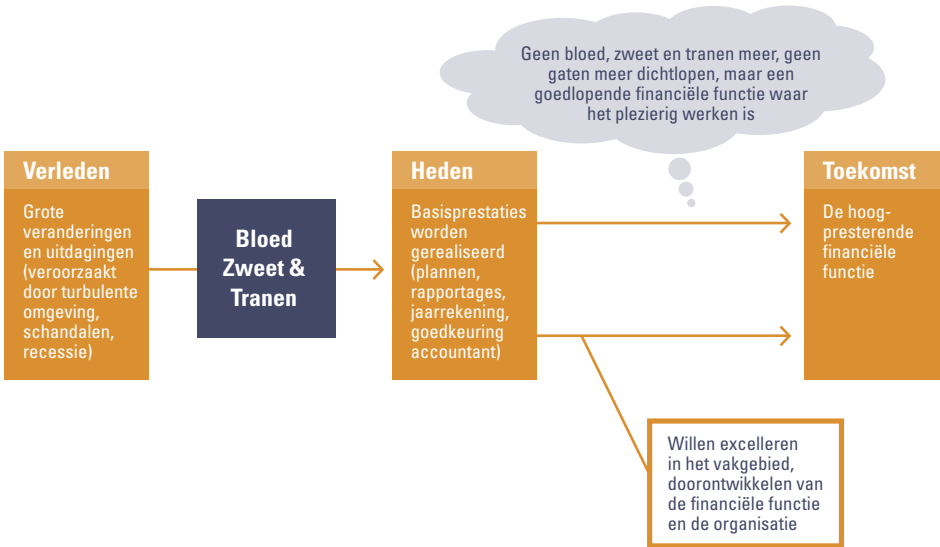
DE NOODZAAK VOOR EEN HIGH PERFORMANCE FINANCIËLE FUNCTIE

1

Er is al veel over geschreven: de wereld wordt steeds complexer en gaat steeds sneller. Daardoor vergt het een groot aanpassingsvermogen van de organisatie en haar onderdelen, om aan de steeds hogere eisen van stakeholders te kunnen blijven voldoen. Een van de belangrijkste (ondersteunende) onderdelen binnen elke organisatie is de financiële functie. Met 'financiële functie' worden zowel de financiële processen die plaatsvinden binnen een organisatie als de groep mensen die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van die processen – en zich daarin heeft gespecialiseerd – bedoeld. 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). De eisen die tegenwoordig aan de financiële functie worden gesteld, zijn een stuk hoger dan vroeger: de vraag naar hoge kwaliteit realtime informatie en strategische analytische ondersteuning neemt toe, de vereisten op compliance- en riskgebied zijn hoger en de financiële functie wordt geacht meer toegevoegde waarde te leveren aan de operatie. Door deze ontwikkelingen is het bij uitstek van belang dat de financiële functie zichzelf transformeert tot een high performance financiële functie (HPFF).

In de praktijk blijkt er maar een handvol toppresterende financiële functies te zijn die succesvol de mix van cultuur, talent, besturingsmodel, technologie en vermogen tot verbeteren, nodig om een HPFF te worden, onder de knie hebben gekregen. De meeste financiële functies moeten nog te veel tijd besteden aan routinematige activiteiten en kunnen daardoor geen actieve en belangrijke rol spelen tijdens het strategische besluitvormingsproces in de organisatie. Daarnaast zijn veel financiële functies min of meer stil blijven staan in hun ontwikkeling doordat de financiële schandalen (en de daarop volgende langjarige economische recessie) hen dwongen zich vooral te concentreren op het op orde krijgen van de basisprocessen en betrouwbaarheid van de data en rapportages en het voldoen aan de hoger wordende compliance-eisen. Dit heeft veel druk gelegd op de financiële

functies die dankzij ‘bloed, zweet en tranen’ er toch vaak in slaagden de gevraagde basisprestaties te realiseren: plannen, rapportages, budgetten en de jaarrekening op tijd aanleveren en goedgekeurd krijgen door de accountant. Echter, het is op de langere duur niet vol te houden zo te werken; door de grote druk zullen er onvermijdelijk toch fouten in het werk gaan sluipen, zullen mensen oververmoeid raken en wellicht de organisatie gaan verlaten. Dit geeft de eerste reden voor financiële functies om een HPPF te willen worden: financiële medewerkers hoeven niet langer met bloed, zweet en tranen aan de slag te zijn en voortdurend gaten dicht te lopen, in plaats daarvan werken ze in een goedlopende financiële functie waar het plezierig werken is. De tweede reden is de ambitie van de financiële functie en haar medewerkers om te willen excelleren in het vakgebied, om daarbij significant bij te dragen aan de doorontwikkeling van zowel de financiële functie als de gehele organisatie (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 De redenen om een high performance financiële functie te worden

Er is nog een derde reden: het is zeer de moeite waard voor financiële functies om een HPPF te worden, want onderzoek laat zien dat HPPF's ten opzichte van gemiddeld presterende financiële functies lagere operationele kosten hebben, minder fouten maken, interne klanten hebben die tevredener zijn, meer invloed hebben binnen de organisatie, vooral tijdens de strategische besluitvorming, en meer tijd besteden in de businesspartnerrol.

Om financiële functies te helpen zichzelf te verbeteren en te versterken, om zodoende meer toegevoegde waarde te kunnen leveren aan de organisatie, hebben wij, de auteurs, in 2016 het boek *Hoe bouw je een High Performance Financiële Functie?* gepubliceerd. Dit boek beschrijft elf bewegingen – onderverdeeld in drie categorieën: processen, IT en gedrag – bestaande uit technieken die een financiële afdeling kan toepassen om een high performance financiële functie (HPFF) te worden (zie kader).

De elf bewegingen

Om het HPFF-raamwerk te ontwikkelen hebben wij eerst uitgebreid onderzoek gedaan naar de ideeën in de huidige academische en vakliteratuur. De resultaten daarvan hebben we gecombineerd met de uitkomsten van ons eerdere onderzoek naar trends en ontwikkelingen in de financiële functie. Tezamen leverde dit een eerste definitie van de HPFF en een eerste raamwerk op. Deze hebben wij meerdere malen getoetst tijdens seminars en bijeenkomsten met vakgenoten, om te komen tot een breed gedragen definitie: De high performance financiële functie ondersteunt de organisatie 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.

Vervolgens hebben we dat eerste raamwerk vormgegeven in elf bewegingen die de huidige financiële functie naar de HPFF kunnen brengen, gecategoriseerd in drie groepen die met elkaar in verband staan: versterkte IT gekoppeld aan veranderend gedrag leidt tot effectievere processen. De elf bewegingen zijn:

- *Beweging 1 – Verhoog de efficiëntie en effectiviteit van de financiële functie:* ga van een focus op ‘going concern’ naar continue verbetering van de financiële functie. De financiële functie besteedt nog steeds veel tijd aan het op orde brengen van de huidige processen in de huidige organisatie-omgeving, waarbij er vaak sprake is van ‘brandjes blussen’. In de HPFF is de financiële functie juist continu bezig haar efficiëntie en effectiviteit te verbeteren. De organisatie is in constante staat van verandering wat zijn weerslag heeft op de financiële processen; hierop zal de financiële functie anticiperen in haar activiteiten en diensten om zo goed mogelijk de operatie te blijven ondersteunen.
- *Beweging 2 – Versterk de businesspartnering:* ga van een focus op transacties naar een focus op activiteiten die waarde toevoegen. Deze beweging maakt tijd vrij voor financiële medewerkers, zodat ze eraan kunnen werken echte businesspartners te worden van de operationele managers.
- *Beweging 3 – Automatiseer meer:* ga van manuele operatie naar full automation. In recente jaren is de financiële functie al flink geautomatiseerd,

maar veel functies lijden nog onder 'legacy' systemen. Deze zullen vervangen gaan worden door geïntegreerde IT-systemen, zodat financiële processen naadloos geïntegreerd kunnen worden uitgevoerd over alle afdelingen en functies heen.

- *Beweging 4 – Word meer businessgericht:* ga van intern financieel gericht, waarbij de financiële functie vooral bezig is de financiële processen op orde te brengen, naar meer samenwerking met en daarmee meer ondersteuning van de business. Hiertoe moeten ondersteunende tools (zoals business intelligence tools en dynamic reporting) worden geïntroduceerd en/of verbeterd en het aantal 'vaste' rapporten worden vermindert in aantal en omvang. Hierdoor krijgen de business en de financiële functie meer tijd voor zinvolle discussies. Het uitgangspunt wordt dat het operationele management alleen gedetailleerde informatie nodig heeft over zaken die een groot effect hebben op het behalen van hun businessdoelstellingen en targets.
- *Beweging 5 – Richt de blik vooruit:* ga van het kijken naar het verleden, veroorzaakt door het karakter van de financiële professe die vooral kijkt naar wat er is gebeurd, naar vooruitkijken met meer proactiviteit en forecasting. Hierdoor wordt de organisatie eerder gewaarschuwd voor op handen zijnde risico's en gevaren, zodat ze er snel op kan acteren. Maar ook bij kansen biedt dit 'early warning system' de mogelijkheid om als 'first-mover' een competitief voordeel te behalen. Door te werken met modellen en scenario's die zijn afgestemd op de strategie, worden te nemen financiële interventies ook eerder zichtbaar.
- *Beweging 6 – Overweeg regelmatig shared services:* beoordeel regelmatig of het beter is te gaan naar outsourcing en/of activiteiten in shared service centers in plaats van alles zelf en in eigen huis te doen. Dit laatste maakt weer tijd vrij voor de financiële functie om meer toegevoegde-waardeactiviteiten te ontplooiën.
- *Beweging 7 – Verschuif de verantwoordelijkheid voor financiële processen:* ga van een lijn die uitsluitend afhankelijk is van de financiële functie voor financiële kennis en expertise, naar financiële zelfredzaamheid in de lijn zelf. Deze beweging moet worden ondersteund door een gebruikersvriendelijke en geïntegreerde ICT-communicatie en door experts binnen de financiële functie die de moeilijke vragen van de businessmanagers kunnen opvangen en beantwoorden.
- *Beweging 8 – Versterk de empowerment:* ga van kennistraining, die financiële medewerkers vooral ontvingen als financiële problemen daarom vroegen of als deze nodig was voor hun volgende professionele carrièrestap, naar continue persoonlijke ontwikkeling. Omdat veel routinematige activiteiten worden geautomatiseerd, blijven er in feite alleen nog

complexe activiteiten over die een hogere kwaliteit financiële medewerker vragen om deze aan te kunnen. Tegelijkertijd vraagt het nauwer werken met de business om betere communicatie- en change-managementvaardigheden. Deze veranderingen kunnen alleen worden opgevangen door financiële medewerkers die continu en proactief werken aan hun eigen ontwikkeling. Daarnaast zal de financiële functie samen met de hrm-afdeling een talentmanagementprogramma en doorstroomprogramma's gaan ontwikkelen om ervoor te zorgen dat kan worden voldaan aan de toekomstige vraag naar 'nieuwe stijl' financiële medewerkers.

- *Beweging 9 – Vergroot de betrokkenheid bij de strategie:* ga van een tactische naar een strategische rol. De financiële functie zal een grotere rol gaan spelen in de strategische plannings- en beslissingsprocessen om zodoende de financiële component in die processen te bewaken. Financiële medewerkers kunnen, door hun expertise, diepgaand analyseren wat de financiële consequenties zullen zijn van bepaalde beslissingen en activiteiten en daarmee businessmanagers van waardevolle adviezen voorzien. Deze adviezen zullen niet vrijblijvend worden gegeven als reflecties of opmerkingen, maar in de vorm van onderzoekende vragen om een dialoog met de managers te starten. Door de business uit te dagen zelf met scenario's en oplossingen te komen, zal de kwaliteit van de adviezen en oplossingen veel beter worden. Financiële medewerkers zullen vooral bij complexe vraagstukken de businessmanagers ondersteunen met advies, waarna ze weer terug stappen zodat de businessmanagers de adviezen in praktijk kunnen brengen.
- *Beweging 10 – Maak een gedragsprofiel per financiële omgeving:* ga van een 'one-size-fits-all'-ontwikkelprofiel, dat vaak nogal technisch en taakgericht van aard is, naar een ontwikkelprofiel per financiële rol met daar- in veel aandacht voor gedragsvaardigheden.
- *Beweging 11 – Omarm IT:* ga van IT-leek naar IT-toepassingenexpert. De toenemende automatisering, gekoppeld aan de meer complexe vragen die uit de business komen, vragen van de financiële functie specialistische kennis over de beschikbaarheid en toepasbaarheid van de nieuwste IT-applicaties. De IT-afdeling blijft verantwoordelijk voor het installeren van de hardware en software, terwijl de financiële functie tot in detail weet wat de nieuwe software kan doen en betekenen voor de business, zodat deze daardoor optimaal wordt ondersteund.

Het boek *Hoe bouw je een High Performance Financiële Functie?* was gebaseerd op uitgebreid literatuuronderzoek en een aantal praktijkcases. Sinds de publicatie van dit boek hebben we verder onderzoek gedaan naar welk van de elf bewegingen in de praktijk het meest helpt om een financiële functie te

transformeren in een HPFF. Op basis van data verzameld in Nederland en België en een statistische analyse hebben wij het definitieve HPFF-raamwerk ontwikkeld. Dit raamwerk hebben we inmiddels toegepast bij een flink aantal organisaties waardoor we ervaring hebben opgedaan met de aanpak, werking en resultaten van het HPFF-raamwerk. Ook hebben wij zoveel data verzameld dat wij een overzicht hebben kunnen maken van de kwalitatieve stand van zaken van financiële functies in Nederland en België. Dit is dusdanig veel nieuwe kennis dat het tijd was om een tweede boek over de HPFF te schrijven, een boek dat we dus zien als opvolger/companion van *Hoe bouw je een High Performance Financiële Functie?*

Dankwoord

We hebben veel geleerd van de praktijkcases en van de input van de twee Delphi-expertgroepen. Onze grote dank gaat naar jullie uit: de contactpersonen bij de case companies en de Delphi-experts die hun tijd en input hebben gegeven ten bate van de ontwikkeling van het HPFF-gedachtegoed zoals beschreven in dit boek. Wij danken specifiek: Jan Naaktgeboren en Dirk Boomstra (Antonius Ziekenhuis), Vincent van Kemenade (Legrand Nederland), Hans Schuil en Wilfert van Veldhoven (Royal Cosun), Birgit Conix (Telenet), Detlef Thielgen (UCB), de Delphi-expertgroep voor het interne klanttevredenheidsonderzoek (Gosse Bergsma, Marc Beumer, Marc van Damme, Patrick Descamps, Natascha Diender, Leo van Dongen, Alex Essens, Maurice Geerars, Adri Hofenk, Alfred Kip, Marcel Kokhuis, Arno Mahlmann, Johan de Neef, Diederik van Neste, Patrick Nijhoff, Erik Peeters, Jeroen de Raad, Jean-Marie van der Stichele, Bertan van Veldhuizen, Bart van de Ven, Frank Vehof, Stefan Verstraeten) en de Delphi-expertgroep voor het obstakelonderzoek (Bart Adam, Tom Bamelis, Luc Boog, Dirk Boomstra, Patrick Descamps, Kees Dubbelboer, Joost van der Hulst, Arend de Jong, Jan Naaktgeboren, Héléne Pragt, Jeroen de Raad, Ian Rooker, Arjen Smits, Bertan van Veldhuizen).

We hopen dat jullie net zo trots zijn als wij op het resultaat: het boek dat hier nu voor jullie ligt en waaraan jullie input hebben gegeven!

1.1 Wat is een high performance financiële functie eigenlijk?

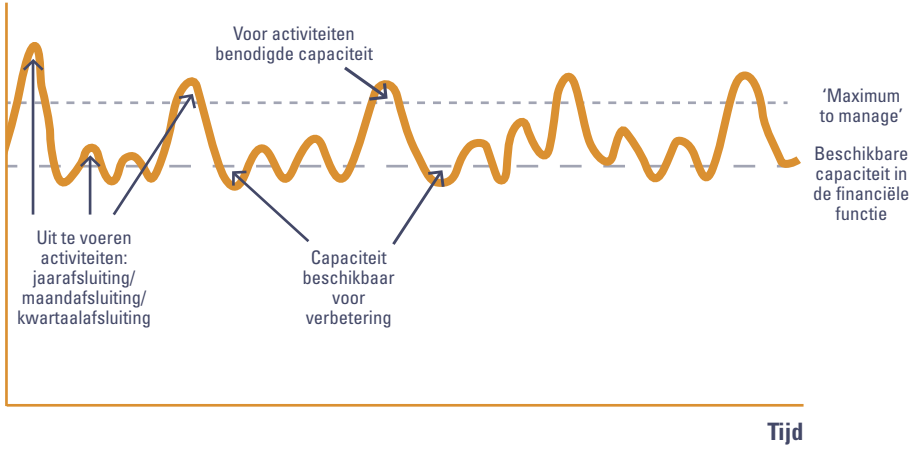
Het dagelijks leven van de financiële functie is hectisch. Niet alleen moeten de routinematige activiteiten goed en op tijd worden uitgevoerd, de functie wordt ook geacht snel te reageren op ad-hocvragen van de organisatie. Daarbij moet de functie zich ook nog zien te verbeteren, om (nog) effectiever te worden en meer toegevoegde waarde te leveren aan de organisatie.

De uitdagingen van de financiële functie

- De financiële functie moet een grotere bijdrage leveren aan het doorontwikkelen van financiële medewerkers naar posities binnen en buiten de organisatie, zodat deze bredere kennis en ervaring opdoen. Actief personeelsbeleid faciliteren is nodig want er zijn immers geen banen voor het leven meer.
- De financiële functie heeft de ambitie de interne klant (over het algemeen de raad van bestuur en de lijnmanagers) te begeleiden van tevredenheid met de financiële functie naar meer betrokkenheid en zelfwerkzaamheid bij financiële zaken.
- De financiële functie wil kunnen omgaan met de snel veranderende technologieën en automatisering en digitalisering, omdat daar veel kansen liggen voor verdere optimalisatie.
- De financiële functie moet zien om te gaan met veranderende manieren van werken (zoals meer zelfsturing en bijvoorbeeld ‘agile’ werken).
- De financiële functie heeft een noodzaak, door de voortdurend aangescherpte wetgeving (ook in internationaal verband), aan steeds meer kennis en flexibilisering ten behoeve van het snel aanpassen van procedures en rapportages.
- De financiële functie wil zich anders positioneren in de organisatie (als change agent) om een voortrekkersrol te kunnen nemen in de transformatie van de organisatie naar een high performance organisatie (HPO), en dat lukt onvoldoende met huidige producten, adviezen, kennis en aanzien binnen de organisatie.
- De financiële functie kan en moet een voortrekkersrol nemen in het vooruitkijken (prognosticeren) en scenarioplanning, omdat dit steeds belangrijkere activiteiten zijn voor het overleven en goed gedijen van de organisatie.

Dit alles moet de financiële functie realiseren terwijl ‘het gewone werk’ doorgaat (maand-, kwartaal- en jaarafsluitingen, interne en externe rapportage, administratie). Het is dan ook geen wonder dat veel financiële functies structureel tijd en vooral capaciteit tekort komen om continu te verbeteren. Daardoor is het vermogen om de organisatie te ondersteunen in de transformatie naar een high performance organisatie te beperkt (zie figuur 1.2). De beschikbare capaciteit valt nog wel te verhogen door tijdelijk op te schalen, maar er is een ‘maximum to manage’ dat niet kan worden overschreden omdat dan de mensen overbelast dreigen te raken.

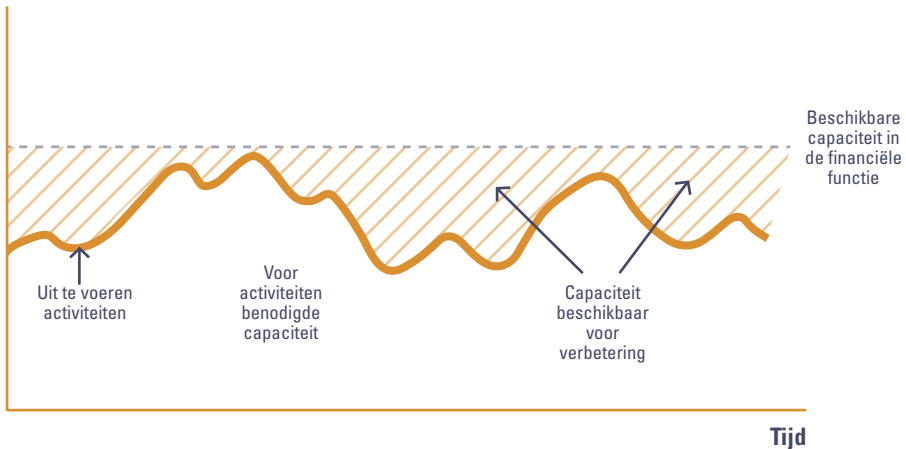
Capaciteit financiële functie



Figuur 1.2 De huidige situatie van veel financiële functies

Het is dus noodzaak voor de financiële functie om de routinematige activiteiten zo efficiënt mogelijk in te richten en het aantal 'pieken' te verlagen. Dit betekent dat de financiële functie zichzelf moet omvormen naar een high performance financiële functie (HPFF), die efficiënter en vooral effectiever opereert. Om dit te realiseren zullen veel werkzaamheden worden geautomatiseerd en niet-routinematige werkzaamheden anders, slimmer gaan worden vormgegeven en uitgevoerd, zodanig dat er voldoende tijd en capaciteit overblijft voor continue verbetering (zie figuur 1.3).

Capaciteit financiële functie



Figuur 1.3 De gewenste situatie van de financiële functie: de HPFF

Maar wat moet nu eerst worden aangepakt om tot de HPFF te komen terwijl de waan van de dag alle aandacht vraagt? Wat is de verstandigste prioriteitstelling? In dit boek introduceren wij het HPFF-raamwerk dat u helpt bij het vaststellen van de verbeteractiviteiten voor uw financiële functie. Dit raamwerk maakt het namelijk mogelijk een gerichte diagnose te stellen van die functie. Door dit raamwerk komt naar voren waar de mogelijkheden liggen voor uw financiële functie om te veranderen. Bovendien wordt duidelijk wat prioriteit heeft om snel de HPFF te worden die de totale organisatie optimaal ondersteunt in haar 'quest for excellence' en welke stappen eerst moeten worden gezet om daar te komen.

INFORMATIE OVER DE AUTEURS, FFR&D EN FINANCIAL MEDIA

André de Waal Ph.D., MSc, MBA (1960) is academisch directeur van het HPO Center, een organisatie die onderzoek doet naar high performance organisaties en partner van het Finance Function Research & Development Center, een organisatie die financiële functies helpt excellerend te worden. Daarnaast is hij dertien jaar associate professor aan de Maastricht School of Management geweest en heeft hij gastdocentschappen vervuld bij de Universiteit van Amsterdam, Vrije Universiteit Amsterdam en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Momenteel is hij visiting fellow aan Cranfield University (Groot-Brittannië). André heeft een mastertitel in de Chemie (Universiteit Leiden), is MBA (behaald aan de Northeastern University, Boston, VS) en is gepromoveerd in de Economie (aan de Vrije Universiteit Amsterdam). Hij heeft zeventien jaar als venoot gewerkt bij Arthur Andersen en Holland Consulting Groep.

De thesis voor André's Ph.D. ging over de rol van gedragsaspecten bij de succesvolle implementatie en het succesvolle gebruik van prestatie-managementsystemen. Als onderzoeker en adviseur richt André zich op strategisch prestatie-management en high performance organisaties. Hij heeft college gegeven en projecten uitgevoerd over deze onderwerpen in China, Vietnam, Bangladesh, Mongolië, Singapore, Nepal, Peru, Suriname, Ecuador, Groot-Brittannië, Italië, Polen, Saoedi-Arabië, Jemen, Zuid-Afrika, Namibië, Rwanda, Tanzania, Zambia en de Verenigde Staten. André is door managementboek.nl verkozen tot een van de Hollandse Meesters in Management, tien mensen die het laatste decennium het managementdenken in Nederland het meest hebben beïnvloed.

André heeft meer dan 400 wetenschappelijke en managementartikelen en 30 boeken op zijn naam staan. Zijn publicaties omvatten onder andere de titels *Power of Performance Management. How Leading Companies Create Sustained Value* (John Wiley & Sons, 2001), *Quest for Balance. The human element in performance management systems* (John Wiley & Sons, 2002), *Ontwikkelingen en Trends in de Financiële Functie* (Kluwer, 2003), *Beyond Budgeting* (met Eelco Bilstra, Kluwer, 2004), *Hoe bouw je een high performance organisatie?* (Van Duuren Management, 2013), *Strategic Performance Management, a Managerial and Behavioural Approach*, 2nd edition (Palgrave MacMillan, 2013) en *Hoe bouw je een High Performance Financiële Functie?* (met Eelco Bilstra, Vakmedianet, 2016). U kunt André bereiken via www.ffrd.nl.

Eelco P. Bilstra (1969) is partner van het Finance Function Research & Development Center, een organisatie die financiële functies helpt excellerend te worden. Eelco heeft een mastertitel in de Bedrijfseconomie (Rijksuniversiteit Groningen), afstudeervariant Bestuurlijke Informatiekunde. Daarnaast heeft hij de postdoctorale leergang ‘Sturen van veranderingen’ van SIOO (Stichting Interacademia Opleiding Organisatiekunde, Utrecht) afgerond.

Eelco heeft ruim 20 jaar ervaring in en aan de randen van de financiële functie met rollen en functies als organisatiecontroller, projectleider, adviseur, coach en verbeteraar in de financiële functie. Zijn interesse ligt bij vraagstukken die zijn gericht op het verbeteren van de financiële functie en daarbij de organisatie vooruit helpen. Eelco’s kracht ligt in het compromisloos analyseren van een organisatievraagstuk en de oplossing daarna samen met de klant pragmatisch door te voeren en de werking van een nieuwe werkwijze te borgen. Eelco publiceert regelmatig over onderwerpen uit de financiële functie, als financial shared services, managementinformatie, businesscontrol en high performance in de financiële functie. U kunt Eelco bereiken via www.ffrd.nl.

FFR&D verbetert en inspireert financiële functies

Het Finance Function Research & Development Center (FFR&D) bestaat uit vier enthousiaste professionals met een gezamenlijke passie voor en nieuwsgierigheid naar het verbeteren van de financiële functie: André de Waal, Eelco Bilstra, Jacques Bootsman en Martin Geerars. Ze hebben jarenlang ervaring in het implementeren van innovatieve oplossingen en structurele verbeteringen in de financiële functie. Hun organisatie FFR&D investeert continu in onderzoek van de financiële functie en deelt de verkregen inzichten via workshops, seminars, boeken en blogs. Daarbij wordt de organisatie geholpen door een netwerk van financiële experts die graag hun kennis en ervaring ten dienste stellen van het onderzoek naar de HPPF. André, Eelco, Jacques en Martin hebben een gezamenlijke ambitie en visie:

1. Organisaties helpen de gehele financiële functie naar een hoger plan te brengen.
2. Met gedegen onderzoek en samen met vakgenoten inzichten opdoen en toegankelijk maken zodat deze in praktijk bruikbaar zijn en andersom met praktijkervaringen ons onderzoek voeden.
3. De financiële functie voert zelf de regie over de verandering, FFR&D draagt bij.
4. De financiële functie is een team waar alle professionals in de financiële functie hun steentje bijdragen op weg naar een HPPF.

5. Alle professionals in de financiële functie zijn verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling, elke financiële functie is verantwoordelijk voor haar eigen professionals en wil continue investeren om zichzelf te verbeteren.

Een belangrijk ankerpunt is de door FFR&D ontwikkelde HPFF-diagnose, gebaseerd op het HPO-gedachtegoed, die financiële professionals, verbeteraars en vernieuwers helpt effectieve keuzes te maken en de impact voor de financiële functie groter te maken. De diagnose en de daarbij behorende zoektocht naar high performance in de financiële functie zijn voor FFR&D een continu-lopend onderzoek, evidence-based en gericht op de praktijk. Naast de diagnose levert FFR&D maatwerk bij het opzetten en uitwerken van concrete actieplannen en coacht financiële functies die met HPFF aan de slag gaan. De aanpak van FFR&D is weergegeven in onderstaande figuur.



FFR&D's aanpak om verbetering in de financiële functie in gang te zetten

FFR&D bouwt aan een community van nieuwsgierige financiële professionals waarin met vakgenoten over en weer kennis en ervaringen worden gedeeld. De koppeling met de praktijk is belangrijk: FFR&D is op zoek naar best ideas en deelt deze met de financiële professionals die op hun beurt hun ervaringen delen met FFR&D en met elkaar. FFR&D doet samen met vakgenoten onderzoek, om voor hen en zichzelf inzichten op te doen om de financiële functie op een hoger plan te brengen en te houden.

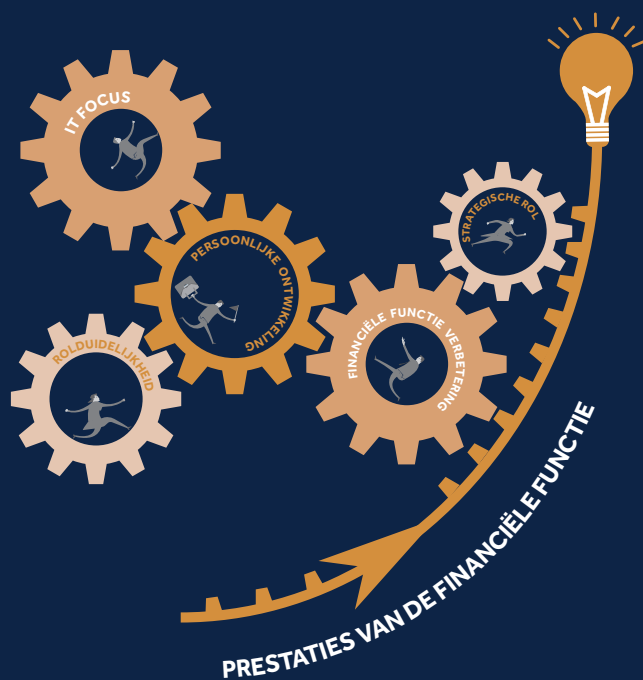
Peter De Roeck (1971) is oprichter en eigenaar van Financial Media. Hij behaalde een mastertitel in de Economische Wetenschappen. In 1997 startte hij met CFO Magazine dat later werd ondergebracht in de NV Financial Media. Vanuit zijn rol bij Financial Media is Peter ook Practice Director Finance Function Education bij de gereputeerde Solvay Brussels School Economics & Management. Financial Media faciliteert de creatie van gerichte content en de overdracht van praktijkgerichte informatie naar en onder CFO's en financiële professionals, zodat die met meer kennis, knowhow en inspiratie hun professionele opdrachten kunnen vervullen. Daarenboven helpt Financial Media inspiratie om te zetten naar verdieping zodat de financiële professional meer impact kan hebben en de financiële functie op een hoger niveau kan brengen. Daartoe ontwikkelde Financial Media vijf pijlers:

- **Media:** onder de merknaam 'CFO' ligt de focus op kennisverspreiding via diverse mediakanalen. Financial Media is uitgever van *CFO Magazine*, het leidende en enige onafhankelijke vakblad voor financiële professionals in België. Ook talloze seminaries, events en opleidingen maken deel uit van het aanbod. Uniek zijn de maandelijkse benchmarkrapporten van Financial Media.
- **Opleidingen:** Financial Media ontwikkelt samen met Solvay Brussels School Economics & Management een reeks gerichte, academisch onderbouwde opleidingen voor treasurers, controllers en CFO's.
- **Peer:** onder de merknaam 'Finance Square' worden activiteiten 'door finance voor finance' georganiseerd. Hier wordt vooral gebouwd aan een netwerk van peers en de activiteiten ondersteunen deze doelstelling. Meest gekend is de club Finance Square, maar ook digitale peerconnectie via apps en individuele services, bijvoorbeeld mentorships krijgen vorm onder dit merk.
- **In de pijler 'CFO Diagnose'** worden tools, surveys en andere diensten aangeboden om bedrijven op weg te helpen naar een betere organisatie van de financiële functie of inzicht te geven in de ontbrekende kennisnoden.
- **Tenslotte** onderneemt Financial Media initiatieven om de financiële functie in KMO's te helpen professionaliseren.

Financial Media is sterk ingebed in de financiële departementen van de grote en middelgrote bedrijven en de grotere social-profitorganisaties in België. Met haar media en netwerken wordt niet alleen de CFO van deze ondernemingen bereikt, maar ook diens belangrijkste medewerkers, zoals controllers, treasurers, accountants, creditmanagers.

De financiële functie is een van de belangrijkste ondersteunende functies in elke organisatie: zij is de spin in het web en heeft relaties met alle andere functies en afdelingen. Daarom is het van essentieel belang dat zij zo goed mogelijk opereert en functioneert, zodat zij alle afdelingen van de juiste strategische en operationele informatie en tools kan voorzien. Op die manier draagt zij bij tot de omvorming van de organisatie naar een excellerende organisatie.

In dit boek leert u hoe u, op basis van het HPPF-raamwerk en heel veel praktijkvoorbeelden, uw financiële functie kan transformeren naar een high performance financiële functie die voor alle stakeholders van de organisatie een grote toegevoegde waarde brengt.



André de Waal (r.) en Eelco Bilstra (m.) zijn partners van het Finance Function Research & Development Center, en auteurs van het boek *Hoe bouw je een High Performance Financiële Functie?*. **Peter De Roeck (l.)** is oprichter en eigenaar van Financial Media, dat onder meer het blad *CFO Magazine* in België uitgeeft.