



DE HOOG-PRESTERENDE FINANCIËLE FUNCTIE

André de Waal, Eelco Bilstra en Peter De Roeck

ORGANISEREN

Alle delen van een organisatie moeten bijdragen aan het creëren en onderhouden van de hoogpresterende organisatie. Dit geldt zeker voor een belangrijke ondersteunende afdeling als de financiële functie. Die is immers de spin in het organisatieweb. Dit artikel beschrijft de ontwikkeling van een raamwerk waarmee een hoogpresterende financiële functie (HPFF) kan worden gecreëerd.

De laatste jaren is de belangstelling voor het concept van de hoogpresterende organisatie (HPO) sterk gegroeid. Tijdens de recessie realiseerden managers zich dat ze hun organisatie onvoldoende hadden versterkt om de zware economische stormen te weerstaan. Dezer dagen luidt het motto: 'de beste tijd om het dak te repareren is wanneer de zon schijnt'. Een HPO is gedefinieerd als 'een organisatie die gedurende vijf of meer jaren steeds 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, p. 14). De kern van het HPO-denken is dat een dusdanig sterke interne organisatie wordt gecreëerd dat deze gemakkelijk en flexibel kan omgaan met de bedreigingen en vooral de mogelijkheden die zich voordoen in de externe wereld. Er is hierbij sprake van een hoogpresterende organisatie: alle onderdelen van de organisatie moeten hun steentje bijdragen aan het creëren en onderhouden van de HPO. Dit betekent dat ieder organisatieon-

derdeel zich moet omvormen tot een hoogpresterend onderdeel. Een van de belangrijkste afdelingen binnen de organisatie is de financiële functie (Dunk, 1999; Graham e.a., 2012). De term 'financiële functie' wordt in dit artikel gebruikt voor zowel het geheel van financiële processen die worden uitgevoerd in een organisatie, als voor de groep van mensen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van deze processen en die zich daarvoor hebben gespecialiseerd. De professionals die verantwoordelijk zijn voor de financiële processen zijn over het algemeen werkzaam in de financiële afdeling, maar ze kunnen ook daarbuiten werkzaam zijn, bijvoorbeeld als BU-controllers (de Waal & Bilstra, 2016). De financiële functie kan worden gezien als de spin in het organisatieweb: deze heeft overal lijntjes liggen in de organisatie, beschikt over (uiteeraard) de benodigde financiële informatie maar vaak ook veel niet-financiële informatie, bepaalt of beoordeelt mede over prestatie-indicatoren, heeft relaties met alle organisatie-eenheden, en opereert op directieniveau. Daarom is het bij uitstek

van belang dat juist deze functie het voortouw neemt om zich te transformeren in een hoog-presterende financiële functie (HPFF), zodat ze een voorbeeld kan zijn voor de andere functies en onderdelen in de organisatie en deze zo kan ‘verleiden’ om ook hoog-presterend te worden.

Het is de moeite waard om een hoog-presterende financiële functie (HPFF) te creëren. Diverse onderzoeken laten zien zo’n 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 actievare rol in business-partnering (Accenture, 2014; O’Connor e.a., 2014; PWC, 2014). De vraag is dan natuurlijk: hoe kan de HPFF worden gecreëerd? Er is weliswaar veel gepubliceerd over prestatieverbetering bij financiële afdelingen, maar in die literatuur wordt de financiële functie veelal in isolatie beschouwd; de aandacht gaat vooral uit naar ‘world class finance’ of ‘best in class finance’, en niet of nauwelijks naar de plek en de rol van de functie in het grotere organisatiegeheel (O’Connor e.a., 2014; Wunsche, 2007). In dit artikel beschrijven wij de ontwikkeling van een raamwerk waarmee een organisatie concreet een HPFF kan creëren. Dit raamwerk is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en heeft een sterke verbinding met het HPO-raamwerk (de Waal, 2012). Financiële functies krijgen zo de beschikking over een gevalideerd en werkend verbetermodel waarmee ze zich kunnen transformeren naar een hoogpresterende functie.

HET HPFF-ONDERZOEK

In een eerdere publicatie hebben we reeds de ideeën beschreven waarmee potentieel een HPFF kan worden gecreëerd (de Waal & Bilstra, 2016). Deze ideeën zijn:

- Verhoog de efficiëntie en effectiviteit van de financiële functie: ga van een focus op ‘going concern’ naar

DE FINANCIËLE FUNCTIE
VAN EEN MULTINATIONAL
KREEG INTERN VEEL
LOF VOOR DE BEREIKTE
KWALITEITSVERBETERING
EN WON ER EXTERN ZELFS
PRIJZEN MEE

- continue verbetering van de financiële functie;
- Versterk de business partnering: ga van een focus op transacties naar een focus op activiteiten die waarde toevoegen;
- Automatiseer meer: ga van manuele operatie naar full automation;
- Wordt meer business-gericht: ga van intern financieel gericht naar een samenwerking met de business;
- Richt de blik vooruit: ga van het kijken naar het verleden naar vooruitkijken;
- Overweeg regelmatig shared services: ga van alles zelf en in eigen huis doen naar activiteiten in shared service en outsourcing;
- Verschuif de verantwoordelijkheid voor financiële processen: ga van een lijn die afhankelijk is van de financiële functie naar financiële zelfredzaamheid in de lijn zelf;
- Versterk de empowerment: ga van kennistraining naar continue persoonlijke ontwikkeling;
- Vergoot betrokkenheid bij de strategie: ga van een tactische naar een strategische rol;
- Maak een gedragsprofiel per financiële omgeving: ga van een ‘one-size-fits-all’-ontwikkelprofiel naar een ontwikkelprofiel per financiële rol;
- En omarm IT: ga van IT-leek naar IT-toepassingen-expert.

In ons onderzoek wilden we deze ideeën relateren aan de prestaties van de financiële functie enerzijds en aan de HPO-factoren anderzijds (zie kader ‘De HPO-factoren’). In de literatuur vonden we echter geen vragenlijst daarvoor. Daarom hebben we, in een aantal brainstormsessies, zelf een vragenlijst ontworpen door de bovengenoemde ideeën om te zetten in HPFF-stellingen waarmee respondenten hun eigen financiële functie konden beoordelen. Deze vragen werden vervolgens door een aantal experts in het financiële vakgebied beoordeeld op relevantie en validiteit. Uiteindelijk werden de elf ideeën omgezet in 34 stellingen. Daarnaast ontwierpen we een aantal stellingen waarmee de prestaties van de financiële functie konden worden gemeten.

De HPFF-, HPO- en prestatiestellingen werden in een vragenlijst opgenomen. Deze vragenlijst werd naar een willekeurige selectie van financiële relaties van ons gestuurd. Dit waren vooral CFO's en chief controllers van Belgische en Nederlandse profit- en non-profitorganisaties. Zij kregen het verzoek de vragenlijst uit te zetten onder zoveel mogelijk professionals werkzaam in hun financiële functie. Uiteindelijk verzamelden we 396 volledig ingevulde vragenlijsten waarmee de statistiek is gedaan.

DE HPO-FACTOREN

Over een onderzoeksperiode van tien jaar zijn de vijf factoren die bepalen of een organisatie hoog-presterend wordt geïdentificeerd met behulp van een literatuurstudie en wereldwijd praktijkonderzoek (de Waal, 2013). Deze vijf HPO-factoren zijn: hoge kwaliteit van het management; de aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur; een langetermijngerichtheid van de organisatie; continue verbetering en vernieuwing; en de kwaliteit van de medewerkers. Een organisatie kan haar status met betrekking tot het HPO-zijn bepalen door de HPO-diagnose uit te voeren. Voor deze diagnose vullen managers en medewerkers de HPO-vragenlijst in, waarbij ze aan de hand van stellingen aangeven hoe goed hun organisatie presteert op de 35 HPO-kenmerken. Vervolgens worden de gemiddelde scores voor de vijf HPO-factoren bepaald en in een grafiek uitgezet. Deze grafiek laat zien of de organisatie al een HPO is, en ook aan welke kenmerken moet worden gewerkt om de kwaliteit van de organisatie te verhogen. Door deze aandachtspunten op te pakken, zullen zowel de scores op de HPO-factoren als de niet-financiële en financiële resultaten van de organisatie verbeteren (de Waal & Goedegebuure, 2017).

DE HPFF-FACTOREN

Op basis van een factoranalyse werden uit de verzamelde data vijf HPFF-factoren geïdentificeerd:

- Financiële Functie Verbetering

- IT Focus
- Persoonlijke Ontwikkeling
- Rolduidelijkheid
- Strategische Rol.

Deze vijf factoren omvatten in totaal 28 kenmerken.

Financiële Functie Verbetering

Bij deze factor draait het er vooral om in hoeverre de financiële professionals hun functie weten te verbeteren. De bijbehorende kenmerken zijn: verbeteracties bij de financiële functie worden bewaakt en geëvalueerd met behulp van prestatie-indicatoren; het doorvoeren van verbeteringen wordt bij de financiële functie gestructureerd aangepakt; de financials hebben het afgelopen jaar voldoende tijd kunnen besteden aan het effectiever en efficiënter maken van hun werkzaamheden; en het doorvoeren van verbeteringen wordt bij de financiële functie actief gestimuleerd. Daarnaast bevat deze factor een kenmerk dat erop is gericht de proceskennis bij de financiële functie te verhogen: in de financiële functie worden processen zoveel mogelijk uniform en op één plek uitgevoerd, zodat expertise over deze processen is gebundeld. Tot slot is er een kenmerk dat een activiteit beschrijft waarmee lijnmanagers minder afhankelijk worden van de financiële functie voor hun financiële 'behoeften' terwijl tegelijkertijd de financiële functie meer tijd krijgt voor meer complexe taken: de managers in de organisatie maken gebruik van financiële selfservice. 'Selfservice' betekent hierbij dat lijnmanagers zelf hun rapportages kunnen en mogen opstellen, zonder tussenkomst van de financiële functie.

IT Focus

Bij IT Focus ligt de nadruk op het belang van automatisering voor het versterken van de financiële functie. De kenmerken hiervan zijn: de financiële functie beschikt jaarlijks over voldoende budget om de automatisering en digitalisering van de functie te versnellen; en automatisering en digitalisering hebben een hoge prioriteit. Ook is bij deze factor van belang de kennis die financials hebben over IT-applicaties die zouden kunnen worden toegepast in de financiële functie en de organisatie als geheel: de financiële functie is

in staat de meest recente IT-toepassingen te implementeren; de financiële functie is op de hoogte van de nieuwste toepassingen en mogelijkheden van IT-programma's; en de financiële functie beschikt over veel IT-toepassingskennis. 'IT-toepassingskennis' betekent kennis van IT-applicaties: wat bepaalde software en pakketten bieden. Tot slot bevat deze factor kenmerken die de resultaten van de focus op IT weergeven: alle routinematige financiële processen zijn volledig geautomatiseerd; en de financiële functie besteedt steeds minder tijd aan routinematige activiteiten.

Persoonlijke Ontwikkeling

Hierbij staat de aandacht voor de ontwikkeling van de financials centraal, zoals ook wel blijkt uit de kenmerken van deze derde HPFF-factor: in het afgelopen jaar hebben financials voldoende vaktechnische opleidingen gevolgd om te kunnen excelleren in hun functie; in het afgelopen jaar hebben financials voldoende persoonlijke ontwikkelingstraining gehad om te kunnen excelleren in hun functie; en financials hebben allemaal een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Rolduidelijkheid

De HPFF-factor *Rolduidelijkheid* maakt duidelijk welke verschillende rollen er bestaan bij de financiële functie. Immers, 'de' financial bestaat niet. Daarom moeten er ook verschillende eisen worden gesteld aan de verschillende rollen. De bijbehorende kenmerken zijn: in de financiële functie is er een duidelijke omschrijving van de technische vakeisen per financiële rol; in de financiële functie is er een duidelijke omschrijving van het gewenste gedrag per financiële rol; en in de financiële functie zijn er per financiële rol specifieke ontwikkelingsprogramma's vastgesteld.

Strategische Rol

De HPFF-factor *Strategische Rol*, ten slotte, heeft betrekking op de manier waarop de organisatie, en dan vooral de operatie, aankijkt tegen de financiële functie. De kenmerken hier zijn als volgt: 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 alle belangrijke projecten en processen van de

organisatie; en de financiële functie levert steeds meer toegevoegde waarde aan de lijn. Daarbij ligt er in deze factor ook veel nadruk op de samenwerking tussen de financiële functie en de operatie: de financiële functie gaat actief op zoek naar samenwerkingsmogelijkheden met de lijn; ook kijkt de financiële functie regelmatig samen met de lijn naar de mogelijkheden om toegevoegde waarde te leveren aan de

lijn. Een belangrijk onderdeel van het vervullen van deze strategische rol is hierbij weggelegd voor het mogelijk maken van voortuitkijken en prognosticeren: de financiële functie past de prognose proactief aan op basis van belangrijke gebeurtenissen; ook is de door de financiële functie meest recentelijk aangepaste prognose altijd leidend bij belangrijke management-beslissingen.

Uit de statistiek kwam ook de manier naar voren waarmee de prestatie van de financiële functie kan worden gemeten en gevolgd. Deze zogenoemde *Financiële Functie Prestatiefactor* bevat de volgende kenmerken: de interne klant is zeer tevreden met de financiële functie; financials zijn zelf zeer tevreden met de financiële functie; de financiële functie is zeer efficiënt; de financiële functie is bijzonder effectief; en bij de besluitvorming in de organisatie heeft de financiële functie altijd een belangrijke stem.

HET HPFF-RAAMWERK

Na het vaststellen van de HPFF-factoren en de Financiële Functie Prestatiefactor hebben we gekeken hoe deze onderling en met de HPO-factoren gerelateerd zijn.

De HPFF-factor *Strategische Rol* blijkt de sterkste positieve relatie te hebben met de prestaties van de financiële functie. Gesteld kan worden dat het doel van een staffunctie als de financiële functie – namelijk, de operatie en haar management zo goed mogelijk ondersteunen – daarmee goed wordt vervuld (Zoni & Pippo, 2017). De strategische rol van de financiële functie wordt vooral ervaren door de interne klant in de organisatie. Als deze klant tevreden is, goed wordt bediend en zelfs wordt betrokken bij de verdere ontwikkeling van de financiële functie, dan wordt de strategische rol van de financiële functie goed ingevuld.

Om een goed beeld te krijgen van wat de interne klant wil, moet er geregeld een formeel onderzoek worden gehouden onder de interne klanten. Ook moet er aanhoudend een informele dialoog zijn over de dienstverlening. Goede financiële functies houden voeling met hun ‘klanten’.

De toenemende rol van de HPFF-factor IT in de organisatie, en dus ook bij de financiële functie, blijkt eveneens uit onze resultaten: hoe beter de IT-architectuur en de kennis over IT, des te beter de financiële functie presteert. Dit is belangrijk. Immers, een organisatie die investeert in applicaties waarmee data efficiënt en effectief kunnen worden verzameld en verwerkt, houdt tijd over voor andere aandachtspunten.

De HPFF-factor *Financiële Functie Verbetering* heeft per definitie een positieve invloed op de prestaties van de financiële functie: een verbetering van processen bij een afdeling financiën – denk bijvoorbeeld aan het integreren van operationele inkoopprocessen en administratie – werkt natuurlijk positief door in de dagelijkse praktijk en activiteiten van die afdeling.

De twee overige HPFF-factoren, *Rolduidelijkheid* respectievelijk *Persoonlijke ontwikkeling*, hebben geen of slechts een zwakke rechtstreekse invloed op de prestaties van de financiële functie. Rolduidelijkheid draagt wel bij aan de ontwikkeling van mensen, maar zorgt op zich niet voor een betere financiële functie. Een cursus volgen (persoonlijke ontwikkeling) heeft een gunstig effect op termijn: een medewerker heeft tijd nodig om het geleerde in praktijk te brengen. De HPFF-factor *Persoonlijke Ontwikkeling* heeft een

sterke relatie met de HPFF-factoren *Financiële Functie Verbetering* en *IT Focus*. Dit geeft aan dat financials zich op de juiste manier moeten ontwikkelen, zowel in technische als gedragsvaardigheden, om hun activiteiten goed te kunnen uitvoeren. Belangrijk is dat de HPFF-factor *Rolduidelijkheid* niet alleen een positieve relatie heeft met de HPFF-factor *Persoonlijke Ontwikkeling*, maar ook (zij het zwakker) met de *Financiële Functie Prestatiefactor*. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat met name het prestatiekenmerk ‘Financials zijn zelf zeer tevreden met de financiële functie’ positief wordt beïnvloed

omdat financials nu weten wat er van hen wordt verwacht in hun rol, en tegelijkertijd weten dat de organisatie hen zal helpen aan die vereisten te voldoen.

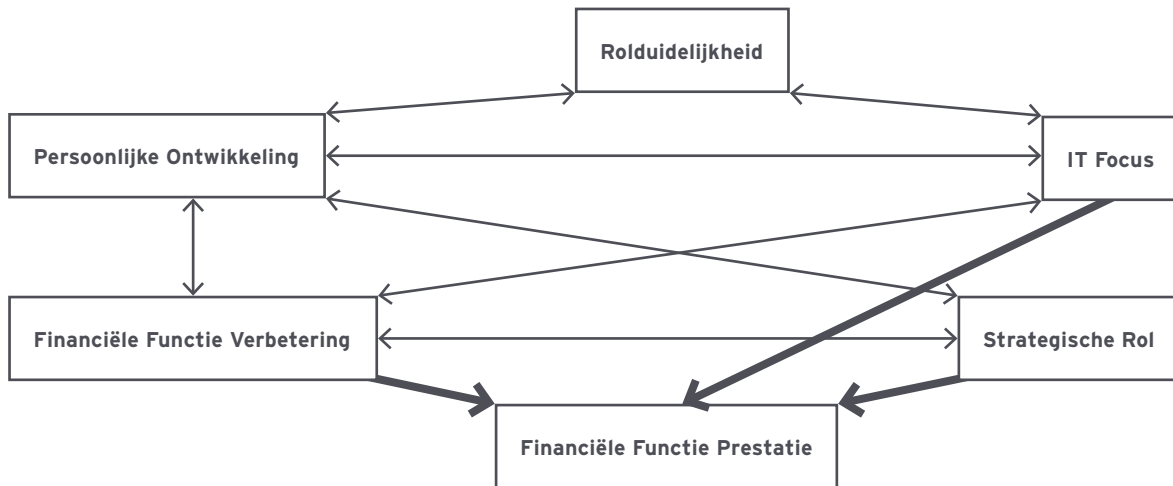
Van de HPO-factoren blijken er drie een directe positieve invloed te hebben op de prestaties van de financiële functie: continue verbetering en vernieuwingmanagement, langetermijngerichtheid van de organisatie, en hoge kwaliteit van het management. Dit betekent dat de financiële functie er sowieso baat bij heeft wanneer de organisatie als geheel besluit een transformatie naar HPO in te zetten. Van de HPO-factor continue verbetering en vernieuwing valt dit te verwachten: continue verbetering is een belangrijke activiteit bij de financiële functie om de eigen financiële processen en rapportages efficiënt uit te voeren. Langetermijngerichtheid is belangrijk voor de financiële functie om de continuïteit van de organisatie voor ogen te houden en stabiele relaties te onderhouden met zowel de interne als de externe ‘stakeholders’. Management van hoge kwaliteit, ten slotte, is altijd nodig om een goedlopende organisatie te creëren en in stand te houden.

In Figuur 1 hebben we de sterkste relaties tussen de HPFF-factoren onderling en met de *Financiële Functie Prestatiefactor* weergegeven.

VERBETERMOGELIJKHEDEN

Op basis van de geïdentificeerde HPFF-factoren is het mogelijk om de HPFF-scores van de deelnemende organisaties te berekenen. Met een gemiddelde score

EEN HPFF IS VOORBEREID
OP NIEUWE ECONOMISCHE
TEGENWIND



FIGUUR 1. HET HPFF-RAAMWERK

van 6,1 (uit 10) blijken de deelnemende financiële functies nog niet hoogpresterend zijn, alhoewel de tevredenheid met hun prestaties alleszins acceptabel is. De relatieve sterkte van de huidige financiële functies ligt in het vervullen van hun strategische rol, terwijl vooral de persoonlijke ontwikkeling aandacht behoeft. De gemiddelde HPFF-score van 6,1 maakt duidelijk dat, alhoewel veel financiële functies ongetwijfeld druk bezig zijn (geweest) met verbeteren, deze verbeteringen nog niet al te effectief zijn. Dit zou kunnen komen doordat pas na de financiële en economische crises de financiële functie de tijd kreeg om te gaan verbeteren; daardoor hebben deze relatief recente verbeteringen vermoedelijk nog niet voldoende hun vruchten afgeworpen. Een andere reden kan zijn dat financiële functies niet precies wisten waar ze moesten verbeteren aangezien daar, zoals eerder gezegd, geen consensus over is in de literatuur. Door dit gebrek aan focus ('schieten met hagel') hebben de ingezette verbeteracties te weinig effect gesorteerd. Met het HPFF-raamwerk is het mogelijk, door de bestudering van de gedetailleerde scores van de HPFF-kenmerken, om de belangrijkste aandachtsgebieden voor verbetering aan te wijzen. Zo organiseerde een multinational een workshop om mogelijke versterkingen in de financiële functie te bepalen. Voorafgaand aan de bijeenkomst werd alle financials (financiële professionals) gevraagd de financiële functie te scoren

op de HPFF-kenmerken. Uit de gemiddelde scores op de HPFF-factoren en hun kenmerken werd een aantal verbeteracties geput. Die zijn vervolgens in de bijeenkomst gerangschikt naar prioriteit en in de jaren daarna opgepakt. Na drie jaar bleek de kwaliteit van de financiële functie dusdanig te zijn verbeterd dat niet alleen intern veel lof werd geoogst maar ook extern prijzen werden gewonnen.

Uit onze analyse van de verzamelde HPFF-data halen wij de volgende drie verbeteringen:

- Maak het verbeterproces zelf effectiever
- Versterk de IT-kennis binnen de financiële functie.
- Verhoog de kwaliteit van financials.

Maak het verbeterproces zelf effectiever

In het algemeen wordt verbeteren wel actief aangemoedigd bij de financiële functie, maar financials zouden meer tijd moeten krijgen er concreet aan te werken. Ook moet het verbeteren zelf gestructureerder worden aangepakt.

De verbeteringen moeten het onder meer mogelijk maken voor business-managers om zelf in hun financiële informatiebehoefte te kunnen voorzien. Dan komt er tijd vrij bij de financiële functie om nog meer verbeteractiviteiten te ondernemen en om de strategische rol te versterken, waardoor de tevredenheid over de financiële functie binnen de organisatie alleen maar zal toenemen. De financiële functie heeft werk-

zaamheden met een regelmatig ritme van maand-, kwartaal- en jaarafsluitingen. Het blijkt vaak lastig te zijn om verbeterinitiatieven in te passen in deze jaarlijkse agenda. Om ruimte te creëren in de drukke eerste maanden van het jaar verschoof de financiële functie bij één onderneming die deelnam aan onze enquête de werkzaamheden van het jaareindeproces naar november en december. Nu worden er al begin december een conceptjaarrekening en -verslag ingediend bij de raad van bestuur: ‘de Sinterklaas-versie’. Half december weet de functie welke aandachtspunten in de rapportage nog moeten worden aangepakt, zodat accounting-kwesties al voor Kerst kunnen worden aangekaart met de externe accountant. Men spreekt bij die onderneming in dit verband van ‘peak shaving’: werkzaamheden worden afgetopt in drukke periodes en verplaatst naar rustigere periodes. Door de werkdruk naar voren te halen, ontstaat er ruimte voor andere werkzaamheden en kunnen de financials hun tijd door het hele jaar heen beter managen.

IN DE BESTAANDE LITERATUUR OVER PRESTATIEVERBETERING BIJ FINANCIËN BLIJFT DE RELATIE MET DE REST VAN DE ORGANISATIE ONDERBELICHT

Versterk de IT-kennis bij de financiële functie

De voortschrijdende automatisering heeft al grote gevolgen voor de werkzaamheden van de financiële functie, en dat zal in de toekomst alleen nog maar meer worden. Er is daarom een dringende behoefte om bij de functie de kennis te verhogen over de softwareapplicaties of nieuwe technologieën die in de markt beschikbaar zijn of binnenkort uitkomen en waarmee niet alleen de functie zelf maar ook de rest van de organisatie kan worden ondersteund. Ook de kennis over de toepassing en het doeltreffend gebruik van deze applicaties moet omhoog, wat belangrijk is aangezien de meerderheid van IT-implementaties nog steeds heel moeizaam verloopt (Boyton e.a., 2015). Hiervoor moet dan wel meer budget worden vrijgemaakt, onder andere om meer routinematige activiteiten te automatiseren.

Een voorbeeld. Bij een bepaalde organisatie deed de financiële functie er altijd lang over om informatie aan te leveren. Bovendien was het informatie waar de

operatie niet veel aan had. Daarnaast slopen er op de details vaak kleine onnauwkeurigheden in de rapportages, waardoor gesprekken die eigenlijk moesten gaan over beslissingen aan de hand van de cijfers ontaarden in discussies over de juistheid van die cijfers. De financiële functie bij deze onderneming legde weinig verbanden met de operatie, waardoor er een soort ‘in-

formatiegat’ ontstond. Om een en ander aan te pakken, besloot men een aantal slimme professionals aan te nemen die aan de slag gingen met de datakwaliteit. Deze professionals wisten goed om te gaan met data, doken in de systemen om data van servers te halen, koppelden die aan andere bronsystemen, gingen met vragen aan de slag, en legden verbanden tussen bronnen om inzicht

te krijgen in de drivers van de business. Ze combineerden daarmee businessinzicht met data-expertise, en leverden zodoende hoge kwaliteit informatie aan waar lijnmanagers heel blij mee waren.

Verhoog de kwaliteit van financials

De kwaliteitsverbeteringen die nodig zijn om als financiële functie een HPFF-niveau te bereiken, vragen om een gestructureerde ontwikkeling van de kennis en vaardigheden van de financiële professionals. Dit betekent dat iedere medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan moet krijgen, afgestemd op zijn of haar rol bij de financiële functie. Dit plan hoeft overigens niet per se een document te zijn, zolang er maar gestructureerd en regelmatig aandacht is voor de ontwikkeling van de betreffende medewerker. Daarnaast moeten de financiële professionals wel de tijd krijgen om daadwerkelijk de trainingen in technische en gedragsvaardigheden te kunnen volgen. Een van de organisaties uit ons onderzoek zette een ontwikkelcurriculum, een aanbod aan opleidingen en trainingen, op om haar financiële professionals te faciliteren bij het leren en ontwikkelen. Deze ‘finance academy’, zoals men het noemt, bevat veel voorbeelden van activiteiten waarvan medewerkers iets kunnen leren (‘leerinterventies’), maar is meer dan alleen een opsomming van trainingen en opleidingen. Het is een gestructu-

reerd raamwerk van leerinterventies, gericht op leren, ontwikkelen en verbeteren, zodat medewerkers beter in staat zullen zijn om de doelstellingen van de organisatie te behalen. De uitgangspunten van het curriculum zijn: leren doe je zelf, leren is voor iedereen anders, de werkomgeving is de beste leeromgeving, en leren doe je van en met elkaar. In het ontwikkelcurriculum zitten bijvoorbeeld leerinterventies gericht op samen werken aan het bereiken van de doelen van de financiële functie, groeien in medewerkersrollen en managementrollen, en zelfkennis ontwikkelen.

AFSLUITING

Met het HPFF-raamwerk en de geopperde verbeteringen is het nu mogelijk voor financiële functies om zichzelf te transformeren tot hoogpresterende financiële functies. Het is ook het juiste moment om dit te doen: de huidige economische ‘wind in de rug’ geeft ruimte om de broodnodige versterkingen door te voeren en de organisatie zo weerbaar te maken voor de economische tegenwind die er onvermijdelijk weer een keer zal komen. Door zich te ontwikkelen tot een HPFF kan de financiële functie bovendien een voortrekkersrol vervullen in de organisatie en de overige onderdelen van de organisatie helpen om ook hoogpresterend te worden. Daarmee vervult de financiële functie een belangrijke rol bij de ontwikkeling van de gehele organisatie tot een HPO – een organisatie die klaar is voor welke toekomst dan ook.

Over de auteurs

Dr. A. de Waal MBA is academisch directeur van het HPO Center (www.hpocenter.nl), een organisatie die wereldwijd onderzoek doet naar HPO's. Tevens is hij partner bij Finergy Research & Improvement. Drs. E. Bilstra is partner bij Finergy Research & Improvement. P. De Roeck is eigenaar van CFO Magazine België.



Literatuurlijst

- Accenture (2014). *The CFO as architect of business value, delivering growth and managing complexity*, Accenture 2014 High Performance Finance Study. Chicago: Accenture LLC.
- Boyton, J., P. Ayscough, D. Kaveri & R. Chiong (2015). Suboptimal business intelligence implementations: understanding and addressing the problems. *Journal of Systems and Information Technology*, 17/3, pp. 307-320.
- de Waal, A.A. (2013). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie*. Culemborg: Van Duuren Management.
- de Waal, A. & E. Bilstra (2016). *Hoe bouw je een high performance financiële functie?* Deventer: Vakmedianet.
- de Waal, A. & R. Goedegebuure (2017). Het HPO-raamwerk en betere prestaties: correlatie of causaliteit? *Holland Management Review*, nr. 173, pp. 27-34.
- de Waal, A., E. Bilstra & P. De Roeck (2018). Factors that make a high performance finance function. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Geaccepteerd voor publicatie.
- Dunk, A. (1999). The Managerial Roles of Accounting: A Value Adding Perspective for the New Millennium. *Pacific Accounting Review*, 11, 1/2, pp. 77-88.
- Graham, A., S. Davey-Evans & I. Toon (2012). The developing role of the financial controller: evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13/1, pp. 71-88.
- O'Connor, J., L. Schneider & T. Willman (2014). *The world-class performance advantage: how leading finance organizations outperform their peers*. Finance Executive Insight, The Hackett Group.
- PWC (2014). *Finance matters, Finance function of the future*. PricewaterhouseCoopers LLP (www.pwc.co.us/finance).
- Wunsche, A. (2007). The CFO as strategist and catalyst in building a high-performance culture. *Ivey Business Journal*, 71/8, pp. 1-10.
- Zoni, L. & F. Pippo (2017). CFO and finance function: what matters in value creation. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13/2, pp. 216-238.