

Whitepaper



Op weg naar een hoog presterende financiële functie

Van kostbare inefficiëntie naar high performance

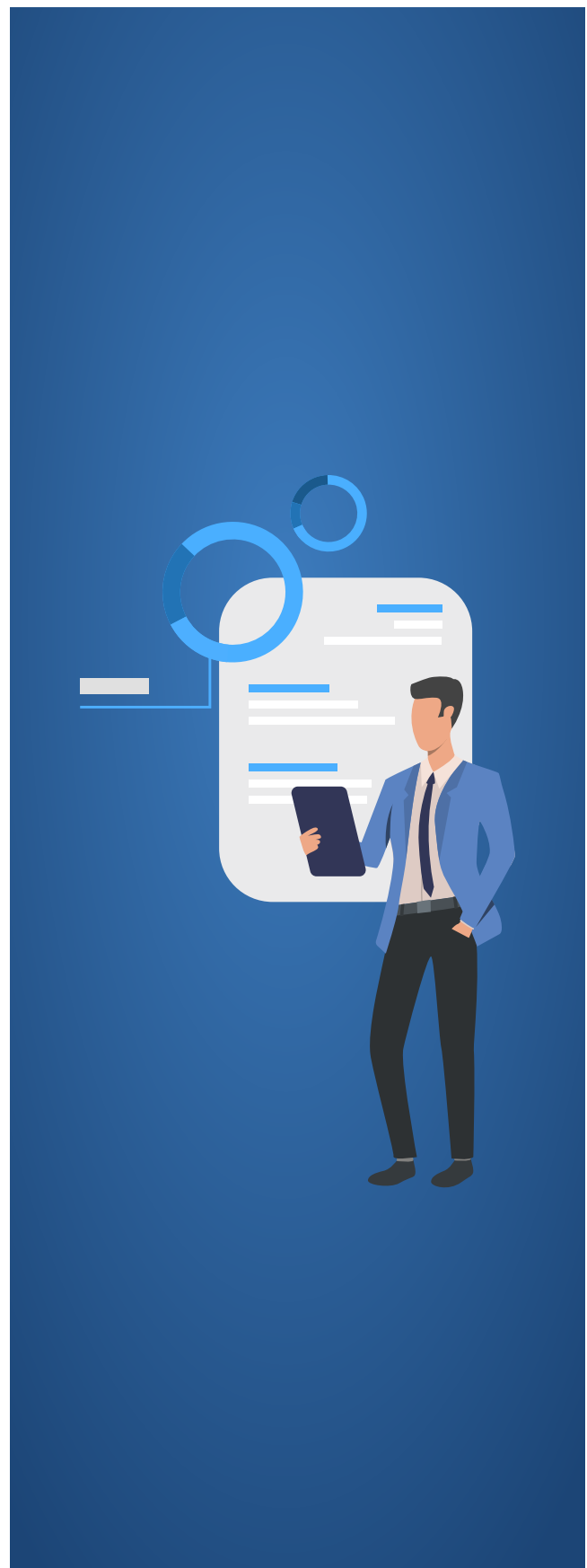
■ Waarom je deze whitepaper moet lezen

Als spin in het organisatieweb ondersteunt de financiële functie een organisatie op alle mogelijke manieren. Niet alleen met financiële cijfers maar ook met het verhaal achter die cijfers. En als businesspartner van het management. Leaders van financiële functies spreken steeds vaker de ambitie uit hoog presterend te willen zijn, zodat ze kwalitatieve ondersteuning kunnen blijven geven. Deze whitepaper beschrijft de weg naar de high performance financiële functie (HPFF). Dat worden heeft grote voordelen: een HPFF heeft lagere kosten, maakt minder fouten, wordt meer gewaardeerd door interne klanten, en voegt daardoor meer waarde toe dan minder goed presterende financiële functies.

In deze whitepaper beschrijven we de onmisbare factoren voor een hoog presterende financiële afdeling. Zorgorganisaties kunnen met gerichte en geprioriteerde acties een HPFF creëren. Het raamwerk, dat is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (de Waal, Bilstra, & de Roeck, 2019), heeft een sterke verbinding met het langer bestaande hoog presterende organisatie (HPO)-raamwerk. Financiële functies krijgen nu de beschikking over een gevalideerd en werkend verbetermodel waarmee ze zich kunnen transformeren naar een HPFF.

In de volgende pagina's geven we antwoord op de belangrijkste vragen, te weten:

- Wat is een HPO?
- Wat is een HPFF?
- Wat zijn de voordelen van een HPFF?
- Hoe bereik je high performance in de financiële functie?
- Wat zijn de factoren die aandacht verdienen?



Hoog presterende organisatie (HPO) en de bijbehorende financiële functie

Het zorgstelsel in Nederland is complex en staat door zorgwekkende ontwikkelingen nog meer onder druk. De ingrijpende bezuinigingen bijvoorbeeld, maar ook de exploderende kosten door het schrijnende tekort aan personeel, hoge administratieve lasten, steeds kritischer cliënten/ patiënten en de vele nieuwe samenwerkingsverbanden alsmede digitalisering. Deze dragen bij aan de behoefte aan nieuwe manieren van organiseren. Voorbeelden hiervan zijn de introductie van zelfsturende teams of het Rijnlands organiseren.

De laatste jaren is de belangstelling voor het concept van de high performance organisatie (HPO) sterk gegroeid. 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 factoren die zorgen dat een organisatie HPO wordt en blijft:

- hoge kwaliteit van het management;
- de aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur;
- een lange termijn gerichtheid van de organisatie;
- continue verbetering en vernieuwing;
- en hoge kwaliteit van de medewerkers.

De kern van het HPO-denken (De Waal, 2013) is dat een dusdanig sterke interne organisatie wordt gecreëerd, dat deze makkelijk en flexibel kan omgaan met de bedreigingen en vooral de mogelijkheden die zich voordoen in de externe wereld. Hierbij is sprake van een hoog presterende organisatie: alle onderdelen van de organisatie moeten hun steentje bijdragen aan het creëren en onderhouden van de HPO. Dit betekent dat ieder organisatieonderdeel zich moet omvormen tot een hoog presterend onderdeel.

Eén van de belangrijkste afdelingen ter ondersteuning van het primaire proces binnen zorginstellingen is de financiële functie. De term 'financiële functie' wordt in deze whitepaper gebruikt voor zowel het geheel van financiële processen in een organisatie, als voor de groep mensen die verantwoordelijk is voor de uitvoering van deze processen en zich daarin hebben gespecialiseerd. De financiële functie kan worden gezien als de spin in het organisatieweb; zij beschikt over de financiële en niet-financiële informatie, heeft relaties met alle organisatie-eenheden en opereert op directieniveau. Daarom is het van belang dat juist deze functie het voortouw neemt om zich te transformeren tot een HPFF. Als rolmodel kan zij andere functies en organisatieonderdelen 'verleiden' ook hoog presterend te worden.

Het is de moeite waard om een HPFF te creëren. Verschillende onderzoeken laten zien dat hoog presterende functies lagere operationele kosten hebben dan minder goed presterende functies. Ze maken minder fouten, interne klanten zijn tevredener en ze zijn meer betrokken bij strategische besluitvorming. De vraag is nu: hoe wordt die financiële functie een HPFF?



De HPFF-factoren

Een HPFF worden kan door het versterken van de factoren in het zogenoemde HPFF-raamwerk. Dat bestaat uit vijf factoren die allen versterkt moeten worden om daarmee een financiële functie te creëren die blijvend betere resultaten dan voorheen behaalt.

Factor 1

Financiële Functie Verbetering

Het draait bij deze factor vooral om hoe goed financials zijn in het succesvol verbeteren van hun functie. Effectieve financiële functies volgen verbeteracties en evalueren met behulp van prestatie-indicatoren. Het doorvoeren van verbeteringen wordt gestructureerd aangepakt en actief gestimuleerd. Daarnaast voeren ze processen zoveel mogelijk uniform en op één plek uit, zodat expertise over deze processen is gebundeld. Hoog presterende financiële functies maken gebruik van financiële selfservice. Bij 'selfservice' kunnen managers zelf hun rapportages benaderen en samenstellen, zonder tussenkomst van de financiële functie.

Factor 2

IT Focus

Automatisering en digitalisering hebben een hoge prioriteit. De financiële functie beschikt jaarlijks over voldoende budget om de automatisering en digitalisering van de financiële functie te versnellen. Belangrijk is dat de financials kennis hebben van IT-applicaties in de financiële functie én de organisatie als geheel. De financiële functie is op de hoogte van de nieuwste toepassingen en mogelijkheden van IT-programma's en is in staat de meest recente IT-toepassingen te implementeren. Tot slot betekent focus op IT dat alle routinematige financiële processen volledig geautomatiseerd zijn en dat er steeds minder tijd aan routinematige activiteiten wordt besteed.





Factor 3

Persoonlijke ontwikkeling

Bij deze factor staat de ontwikkeling van de financials centraal. Financials hebben voldoende vaktechnische opleidingen gevolgd om te kunnen excelleren in hun functie. Ze hebben bovendien voldoende persoonlijke ontwikkelingstraining gehad en bezitten allemaal een persoonlijk ontwikkelingsplan.

Factor 4

Rolduidelijkheid

Deze factor geeft duidelijkheid over de verschillende rollen die binnen de financiële functie bestaan; 'de financial' bestaat immers niet. Daarom moeten er ook verschillende eisen aan de verschillende rollen worden gesteld. In de financiële functie is een duidelijke omschrijving van de technische functie-eisen en van het gewenste gedrag per financiële rol opgenomen. Ook zijn er specifieke ontwikkelingsprogramma's per financiële rol vastgesteld.

Factor 5

Strategische rol

Het gaat hier om de manier waarop de niet-financiële afdelingen tegen de financiële functie aankijken. Belangrijk is dat de financiële functie op strategisch niveau een volwaardige gesprekspartner is en een belangrijke stem heeft in strategische besluitvorming. De financiële functie is actief betrokken bij belangrijke projecten en processen van de organisatie en levert steeds toegevoegde waarde aan de lijn. De nadruk ligt op de samenwerking. Een belangrijk onderdeel van het vervullen van deze strategische rol is vooruitkijken en prognosticeren: de financiële functie past proactief de voorspelling aan op basis van belangrijke gebeurtenissen en de laatst aangepaste voorspelling is altijd leidend voor belangrijke managementbeslissingen.

■ Bloed, zweet en tranen? High performance!

De Waal, Bilstra en De Roeck (2019) hebben op basis van het HPFF-raamwerk de HPFF-diagnose ontwikkeld. Met deze diagnose kan een financiële functie bepalen hoever zij staat op weg naar de hoog presterende status. Veel organisaties hebben dit inmiddels gedaan, en gemiddeld scoren ze een 6,1 op een schaal van 1 tot 10. Een 6,1 betekent in feite dat de doorsnee financiële functie 61 procent op weg is naar een HPFF. Dat maakt duidelijk dat, ondanks dat veel financiële functies de laatste jaren wel degelijk bezig zijn geweest met verbeteren, deze verbeteringen onvoldoende effectief blijken. Oftewel, de diensten van de functie (bijvoorbeeld maandrapportages, budgetten, prognoses) worden wel geleverd maar het komt over het algemeen met grote moeite tot stand. Dit noemen wij de ‘bloed, zweet en tranen’ financiële functie. Door gebrek aan focus, prioriteit en samenhang in vervolgacties hebben de ingezette verbeteracties helaas te weinig impact. Daarnaast is er over het algemeen te weinig capaciteit om verander- en verbetertrajecten structureel vorm te geven en regeert de waan van de dag.

Op basis van het onderzoek van De Waal c.s. zijn aanbevelingen te maken voor elke financiële functie:

Maak het verbeterproces in de financiële functie zelf effectief.

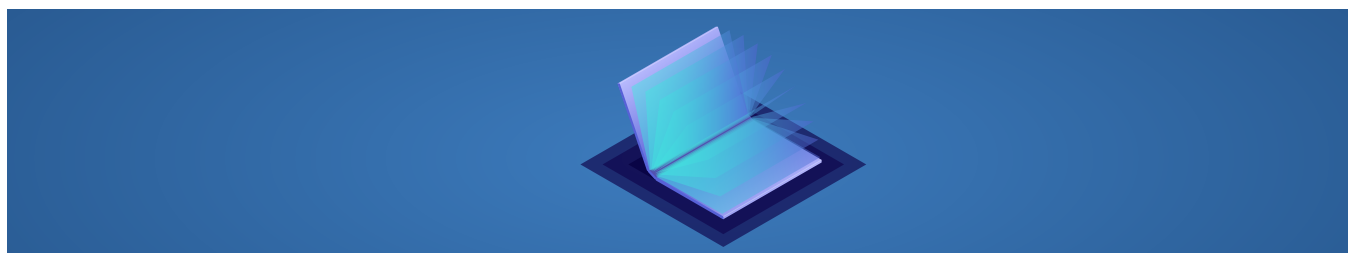
Alhoewel verbeteren binnen de financiële functie over het algemeen actief wordt aangemoedigd, moeten financials meer tijd krijgen om dit daadwerkelijk te kunnen doen. En het verbeteren zelf moet daarbij op een meer gestructureerde wijze worden aangepakt.

Verhoog de kwaliteit van financials.

Om goed met de kwaliteitsgroei (van financiële functie naar HPFF) om te kunnen gaan, is het nodig de ontwikkeling van kennis en vaardigheden te structureren. Dit betekent dat elke financial een persoonlijk ontwikkelingsplan krijgt, dat is afgestemd op de huidige rol van de financial.

Versterk de IT-kennis binnen de financiële functie.

De voortschrijdende automatisering heeft in de nabije toekomst nog meer impact op de werkzaamheden van de financiële functie. Er is daarom een dringende behoefte aan het vergroten van de kennis op het gebied van softwareapplicaties, nieuwe technologieën en de implementatie ervan. Ook moet er voor het automatiseren van routinematige activiteiten meer budget vrijkomen.



Met focus, de juiste prioriteiten en de juiste mensen op de juiste plek is het voor een financiële functie mogelijk om zichzelf te transformeren tot een HPFF. Zij kan haar leidende rol als adviseur van de organisatie nog meer inhoud geven door als coach de overige organisatieonderdelen te helpen om hoog presterend te worden. Daarmee heeft de financiële functie een belangrijke rol in het transformeren van de organisatie in een HPO; een organisatie die klaar is voor de toekomst, welke dit ook zal zijn. Het raamwerk nodigt ook uit tot actie: het bouwen aan een hoog presterende financiële functie vergt gestructureerd gebalanceerde aandacht.

Advies en ondersteuning

Elke leider in de financiële functie wil uitstekende prestaties bereiken. Dit doe je door gestructureerd aandacht te besteden aan de belangrijkste componenten voor verandering in de financiële functie. Dat betaalt zich uit: lagere kosten, tevredener medewerkers en interne klanten en een strategischere positie binnen de organisatie van je financiële functie.

Heb je advies nodig bij het (door)ontwikkelen van jouw financiële functie? Onze specialisten denken graag met je mee.

Je wilt:

- je visie op jouw financiële functie ontwikkelen;
- samen met je financiële functie een stip aan de horizon bepalen;
- samen met je financiële functie de dialoog aangaan over verandering;
- prioriteren waar je moet beginnen met veranderen;
- een actieplan met aandachtsgebieden voor het komende jaar.

Wij bieden:

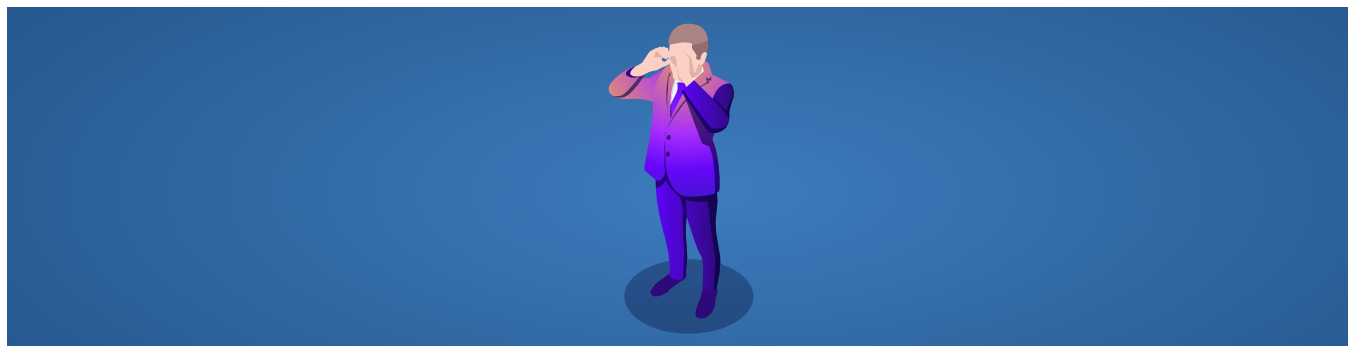
- kennis en advies voor het verbeteren van de financiële functie;
- een diagnose waarmee je kunt prioriteren;
- begeleiding tijdens verandertrajecten. Hoewel jouw medewerkers (en jijzelf) de verandering in gang zetten, kan een blik van buiten nuttig zijn om focus te houden;
- coaching op het gebied van het verbeteren van jouw financiële functie verbetering.

BAS CONSULTANCY
creating insights

Nassauplein 25
2585 EC Den Haag
www.basconsultancy.nl/
info@basconsultancy.nl
070 - 312 20 80



Deze whitepaper is geschreven door Finance Function Research & Development Center in opdracht van BAS Consultancy.



Bronvermelding:

- de Waal, A.A. (2013), *Hoe bouw je een High Performance Organisatie*, Van Duuren Management, Culemborg.
de Waal, A. en Bilstra, E.P. (2016), *Hoe bouw je een high performance financiële functie?*, Vakmedianet, Deventer.
de Waal, A. en Bilstra, E.P. & de Roeck, P. (2019), *High performance financiële functie in de praktijk*, Vakmedianet, Deventer.
de Waal, A., Bilstra, E.P. & de Roeck, P. (2019), "Identifying the characteristics of a high-performance finance function", *Journal of Accounting & Management Research*.