

Blijven puinruimen of bouwen aan de ideale toekomst?

WERK AAN EEN NEXT LEVEL FINANCE- FUNCTIE MET DE KETENAANPAK

In dit whitepaper:

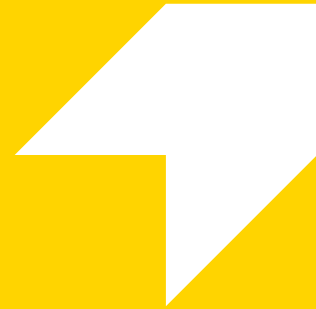
- zie je hoe de ketenaanpak vanuit de finance-afdeling werkt
- ontdek je hoe een ketenaanpak de toegevoegde waarde van finance verhoogt
- doe je inspiratie op van grote bedrijven als EW Facility Services, die de winst van de ketenaanpak ondervonden
- zie je welke resultaten de ketenaanpak oplevert voor de hele organisatie

FELLER ■

AANSCHOUW: DE FEL VERLICHTE WEG NAAR EEN WENDBARE ORGANISATIE

Je cijfers lijken zo helder en eenduidig. En ze liegen ook zeker niet, maar kunnen wel degelijk de waarheid verhullen. Dat mysterie zien we vaak ontstaan in organisaties waar iedere afdeling anders met cijfers omgaat. Wat bij de finance-afdeling belandt, is dan niet altijd een goede afspiegeling van de werkelijkheid. Terwijl finance pas bruikbare stuurinformatie kan delen als alle andere afdelingen hun zaakjes op orde hebben.

Dit uitgangspunt is de basis van de ketenaanpak van Feller. Wat ons betreft is deze aanpak dé weg naar een betere financiële functie en daarmee een wendbare organisatie.



Begin bij het einde

De ketenaanpak in een notendop: begin vanuit finance en doorloop het gehele proces over de afdelingen heen, op zoek naar verbeterkansen. Hoe we dat doen? Met dit whitepaper geven we je een inblikje.



Viktor Zeelt

viktor.zeelt@ditisfeller.nl



Zoë van Mierlo

zoe.van.mierlo@ditisfeller.nl



TOEKOMSTBESTENDIG ZIJN? DAN IS DEZE KETENAANPAK NOODZAKELIJK

Een stevige uitspraak, maar zo is het wel. Want issues die pas aan het einde van de keten bij de finance-afdeling worden opgemerkt, zijn vaak symptomen van een groter probleem dat de organisatie belemmert om wendbaar te zijn en verandering naar de hand te zetten. Terwijl die twee toch essentieel zijn om toekomstbestendig te blijven. Ontdek welke finance-uitdagingen wijzen op een ketenbreed probleem en hoe de ketenaanpak daarop inspeelt.

Laten we beginnen met terugkerende issues die duiden op onderliggende problemen:

- cijfers kloppen niet
- de maandafsluiting duurt te lang
- het planningsproces loopt stroef
- de finance-afdeling wordt niet betrokken in de besluitvorming rondom innovatie

Dit zijn vaak symptomen van een silo-overstijgend probleem dat je als CFO niet structureel binnen je eigen team kunt oplossen. Dan is een ketenaanpak vereist. En finance moet daarin het voortouw nemen.

Finance ziet alles

Waarom moet finance dan precies het voortouw nemen in die ketenbrede revolutie? Finance heeft verbindingen met de operatie, business intelligence, IT en met andere stafafdelingen. Daarom ziet finance alles. Een uitstekende positie om de voortrekkersrol in te nemen.

Daarnaast heeft finance altijd de taak om op de meest efficiënte en effectieve manier de organisatie te faciliteren. Ook bij veranderingen door ambitieuze groei, een overname door een private equity-partij of de implementatie van nieuwe IFRS-regelgeving, om maar een aantal grote ontwikkelingen te noemen. En die faciliterende rol kan finance alleen perfect vervullen als de keten meewerkt.

Wat is die silo- of ketenoverstijgende aanpak precies?

Met deze benaming geven we aan dat het dus niet om puin ruimen op één afdeling gaat. Vaak is dat wel het geval, dan blijft changemanagement beperkt tot dat ene eilandje, meestal de finance-afdeling. Bij een ketenaanpak kijk je niet naar functionele afdelingen, maar pak je het hele proces beet om dat vervolgens goed in te richten.

Vaak weet je van tevoren niet waar de strubbelingen in de organisatie precies ontstaan, bij de mensen, de systemen of de processen. Zo'n silo-overstijgende aanpak vraagt daarom om flexibiliteit en brede kennis van de organisatie. Dat lijkt een tijdrovend proces, maar ga eens na wat er verloren gaat als de finance-afdeling alleen bezig is met datapreparatie ...

3 MANIEREN WAAROP EEN KETENAANPAK DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN FINANCE VERGROOT

- 1 Finance levert betere stuurinformatie
- 2 De verantwoordelijkheden van finance worden zichtbaar(der)
- 3 Niemand kan meer om de expertise van finance heen

#1

Direct betere stuurinformatie door heldere relationele verbanden

Een ketenbrede aanpak heeft onder meer als resultaat dat de relatie tussen de bedrijfsprocessen en het financiële resultaat glashelder is. Daardoor is dat resultaat beter te beïnvloeden, te sturen. Anders gezegd: de cijfers komen representatief binnen bij de finance-afdeling. En dat is voor veel organisaties niet vanzelfsprekend.

Vaak zijn controllers uren bezig om gerapporteerde cijfers te corrigeren of zijn ze veel tijd kwijt aan handmatige memoriaalboekingen, zoals correctiefacturen over al geboekte periodes. Als de boekhoudkundige processen goed ingericht worden, is de controller niet langer een soort vertaler die operationele resultaten zeer omslachtig boven water moet krijgen. Dat scheelt zoveel tijd en frustratie. Daarvoor in de plaats ben je met de dingen bezig die de organisatie geld opleveren.

#2

Het grote belang van finance wordt zichtbaar(der)

Deze heldere relationele verbanden leggen, is een taak van de financial. Die moet immers altijd het verhaal bij de cijfers kunnen vertellen. Daarmee is de finance-afdeling de logische voorloper in het doorgronden van de keten en anderen hierin meenemen. Een mooie kans om het belang van finance zichtbaar te maken, om de toegevoegde waarde die de afdeling heeft voor het voetlicht te brengen.

Die aanpak borgen steeds meer bedrijven in een officiële functie: de Global Process Owner. Deze GPO zorgt ervoor dat verandering efficiënt verloopt, in plaats van dat het proces van allerlei goede bedoelingen aan elkaar hangt. De belangrijke eerste stap: zorgen dat verschillende silo's aan finance dit voortrektersmandaat willen geven. Dat heeft niks met hiërarchisch afdwingen te maken, maar alles met zorgvuldige uitleg en vertrouwen wekken.

#3

Niemand kan meer om de expertise van finance heen

Als finance eenmaal die voortrekkersrol te pakken heeft, ontstaat ook de mogelijkheid om een stempel te drukken op hoe de informatiestromen worden ingericht. De financiële afdeling heeft nu eenmaal het beste overzicht en het meeste contact met afdelingen, waardoor de drivers achter de business en de manier waarop de informatiestromen zouden moeten lopen hen helder voor ogen staan. Tijd om die expertise in te zetten om die stromen goed neer te zetten. Als het hele verandertraject dan achter de rug is en de nieuwe manier van werken een stuk aangenamer blijkt, is voor iedereen duidelijk: we kunnen niet om finance heen.

ZO WERKT DE KETENAANPAK VOOR EW FACILITY SERVICES

EW Facility Services vroeg voor hun changetraject de experts van Feller om hulp. Chris van Galen, CFO van het bedrijf, legt uit waarom. "Er kwam een professionele belegger aan boord vanuit onze behoefte aan schaalvergroting en verdere professionalisering en dat vereist hogeschool financiële inzichten." Feller ging aan de slag met de transitie naar een volwaardige financiële afdeling.

De hospitality-expert in schoonmaakservices had heel wat fusies achter de rug, wat om een breed verandertraject vroeg. Dat bestond uit meerdere delen. Business control op de kaart zetten, inhoud geven aan een geheel vernieuwd AFAS-systeem én de eerste stappen zetten met business intelligence en moderne tooling. Om zo de transitie te maken naar een volwassen financiële organisatie waarin iedereen digitaal werkt.

Show don't tell

Hoe zet je business control op de kaart? Feller liet het zien. Chris vertelt: "De collega's van Feller hebben laten zien wat een business controller allemaal kan. Niet vanuit een hiërarchische positie, maar door de teamgenoten mee te krijgen in die rolinvulling. En nog mooier, ze hebben ook de rest van de organisatie een ander soort financial laten zien. Eentje die jou vanuit kennis en kunde een spiegel voorhoudt en vanuit gelijkwaardigheid informatie met je deelt."

Focus op talentontwikkeling

Daarna kwam het moment om het zelf te gaan doen. Ook daar gaf Feller advies. Binnen EW Facility Services werd tot dan toe sterk gestuurd via hiërarchische lijnen en minder op talentontwikkeling. We hebben het business control-team laten zien dat ze het zelf kunnen, dat ze zelf de regie kunnen pakken. En dat gaf veel vertrouwen.

Project van iedereen

Chris ziet de transitie als een fundament voor de toekomst, juist omdat het een project was van de hele organisatie, niet alleen van het hoofdkantoor. Dat ze dit samen met Feller konden leggen, was een grote steun. "Als je zo'n changetraject uitvoert, dan is kunnen leunen op een partner als Feller die op een pragmatische manier kennis levert essentieel."

- **betere besluitvorming, door één versie van de waarheid**
- **maandafsluiting met meer toekomstwaarde**
- **sneller en overkoepelend budgetteringsproces**
- **sterker werkgeversmerk door meer verantwoordelijkheid bij de finance-afdeling**

#1

Betere besluitvorming, door één versie van de waarheid

Je hebt vast wel eens meegemaakt dat schijnbaar dezelfde KPI's

en drivers toch andere waarden hebben in verschillende rapportages. Dat kan te maken hebben met verschillende definities, maar minstens zo vaak zijn er andere bronnen gebruikt. Verschillende afdelingen binnen een bedrijf hebben namelijk vaak andere 'datamarts' met eigen definities. Zo ziet iemand van de afdeling sales een 'sale' als een binnengekomen order, terwijl de finance-afdeling dit ziet als een geactiveerde order.

Je wilt die verschillende definities over de hele keten hetzelfde hebben. Want dan zijn rapportages op elkaar aan te sluiten. De bewerkingen van de brondata moeten anders gezegd hetzelfde zijn. Dat kan alleen als je je verdiept in de hele keten. Zo leer je de verschillen in definities en terminologiën en hoe je die kunt plaatsen in de processen van een afdeling. Vanuit daar kun je de ruis op de lijn wegnemen en toewerken naar één versie van de waarheid. Dat werkt wel zo prettig en heeft een positief effect op de besluitvorming.

4

VOORDELEN VAN DE KETENAANPAK VOOR DE HELE ORGANISATIE

#2

Maandafsluiting met meer toekomstwaarde

De maandafsluiting is al een lastige klus, maar dat wordt nog ingewikkelder als er veel

tijd gaat zitten in het verzamelen en valideren van de input. Het moet allemaal kloppen, anders zijn de analyses die je ermee maakt waardeloos. Het verhaal achter de cijfers is niet te vertellen als die cijfers onjuist zijn. Daarvoor is het belangrijk om die ene versie van de waarheid te maken, wat we noemden bij voordeel #1. Dat is het eerste resultaat van een ketengerichte aanpak. Het tweede resultaat is dat de communicatie tussen de afdelingen een stuk soepeler loopt. Want bij de ketenaanpak wordt ook veel aandacht besteed aan de lijntjes die tussen verschillende afdelingen lopen en hoe optimaal die verbindingen eigenlijk zijn.

Als de communicatielijnen goed lopen tussen de operationele afdelingen en de financiële afdeling, dan bespaart dat een hoop tijd (en frustratie) bij de maandafsluiting. Alle betrokkenen informeren elkaar tijdig, ook bij veranderingen. Daardoor verloopt de maandafsluiting niet alleen soepeler, maar heeft die ook meer toegevoegde waarde. Huidige ontwikkelingen heeft de finance-afdeling eerder in de smiezen en op verwachte toekomstige ontwikkelingen kan veel beter geanticipeerd worden, met gerichte acties die gebaseerd zijn op kloppende cijfers.

#3

Sneller en beter overkoepelend budgetteringsproces

Je kunt aan het budgetteringsproces goed

zien hoe ketengericht de organisatie is. Als er geen ketenbrede oriëntatie is, is het bijna onmogelijk om binnen redelijke termijn een kloppende begroting op te stellen. Dat komt doordat er enorm veel inconsistenties zijn die de controller met elkaar moet rijmen. Wat we bijvoorbeeld vaak zien:

- Fte-kosten kloppen niet met geplande fte-aantallen
- Logistieke kosten stroken niet met de geplande salesaantallen
- Operationele IT-kosten staan niet in verhouding met de geplande IT-investeringen
- Facilitaire kosten komen niet overeen met het geplande vastgoedportfolio

Die verschillen ontstaan doordat informatie door verschillende afdelingen wordt aangeleverd, die de input niet op dezelfde manier verzamelen. Met een ketengerichte blik los je dat op.

Met een holistische blik ontstaat er een breed gedragen beeld over de samenhang van de drivers om een gedegen budgetplanning te maken. Afdelingen zijn met elkaar in gesprek, waardoor wijzigingen bij iedereen bekend zijn. Op die manier voorkom je dat bijvoorbeeld een ambitieus salesplan bekostigd moet worden met een gereduceerd marketing- en logistiek plan. De ketengerichte aanpak stelt een financial kortom in staat om een degelijk integraal budget op te stellen, met een goede verhouding tussen realiteitszin en ambitie én inzicht in de consequenties. Dat kan ook nog eens een stuk sneller als alle neuzen dezelfde kant op staan.

#4

Sterker werkgeversmerk door meer verantwoordelijkheid bij de finance-afdeling

Als er binnen de keten iets misgaat met de cijfers

doordat iedere afdeling op een andere manier werkt, wordt het eindresultaat daarvan pas bij de finance-afdeling zichtbaar. Dit team is eindverantwoordelijk, dus wordt als eerste aangesproken op tegenvallende resultaten. Dat betekent: van twee kanten brandjes blussen. Niet bepaald het idee wat collega's hebben bij de uitdagende financiefunctie waarop ze solliciteerden. Vaak ziet de financial ook nog eens vrij snel waar het misgaat, maar wordt die ketenbrede visie in de waan van de dag niet op waarde geschat.

Een organisatie waar alles al met een ketengerichte visie is ingericht, biedt een veel interessantere werkplek aan de financial. Hier is wél tijd voor analyse en toekomstvisie. Dat brengt een grotere verantwoordelijkheid met zich mee en daardoor meer uitdaging. Daarmee brengt de organisatie het werkgeversmerk naar een hoger niveau, wat een positief effect heeft op werving en behoud van talent.



"Ik heb Feller leren kennen als een ware businesspartner die met je mee schakelt. Wat ik daarnaast prettig vind, is dat de mensen van Feller kritisch durven zijn en hun eigen mening delen. Daarnaast hebben ze niet alleen oog voor de job, maar ook voor de collega's."

Chris van Galen
CFO - EW Facility Services



MAAK SAMEN MET ONS DIE STAP NAAR EEN KETEN- GERICHTE AANPAK

Wil je totale controle op ontwikkeling,
groei, waardecreatie en op resultaat?

Laten we samen álle schakels van de
keten in de spotlights zetten en die
structureel opnieuw richting geven.
Steek je licht eens op bij Feller. Dan
maken we samen een plan.

FELLER

Contact

085 - 0436745
info@ditisfeller.nl

Bezoekadres

Binckhorstlaan 36
2516 BE Den Haag

[ditisfeller.nl](https://www.ditisfeller.nl)