

ontwikkeling financiële functie:

Jan de Kroon

drs. Jan de Kroon is organisatieadviseur en directeur van Improfim Groep

VOORSORTEREN IS EEN MUST DO

Strategische personeelsplanning financiële functie

De financiële functie is binnen een moderne organisatie wellicht de meest data-driven afdeling. Uiteindelijk komt het succes of falen van een strategie immers tot uitdrukking in cijfers. De ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, automatisering en robotisering hebben op de financiële functie dan ook een grote impact, ontwikkelingen en mogelijkheden worden omarmd en betrokkenen binnen de financiële functie omarmen nieuwe rollen. Althans, dat zou je denken. Strategisch denken over toekomstige rollen en taken komt verhoudingsgewijs nog (te) weinig voor. Gelet op de personele consequenties is een doorkijkje echter wezenlijk van belang.

Om maar eens een steen in de vijver te gooien: het bestaansrecht van de financiële functie komt stevig onder druk te staan door digitalisering en robotisering van primaire processen. Het zal misschien allemaal niet zo snel gaan als systeemleveranciers willen doen geloven, maar de trends zijn niet te ontkennen. Goede end-to-end en straight-through processen als purchase to pay, order to cash en hire-to-retire kunnen al heel goed functioneren met slechts een minimale betrokkenheid van financials. Dat zet een bijl aan de wortels van traditionele afdelingen als crediteuren-, debiteuren-, en personeelsadministratie en raakt grote groepen medewerkers en hun leidinggevenden. Proceseigendom en -verantwoordelijkheid berusten bij de lijn en overgebleven administratieve medewerkers behoren tot Verkoop, Inkoop of HR en vormen geen onderdeel meer van de financiële functie. Daarmee verandert het accent binnen de financiële functie. Wat er overblijft en meer belang krijgt zijn een juist, tijdig en volledig grootboek (financial accounting), een goed lopend record-to-report proces (financial controlling) en een decision-supportproces (business controlling). Vanzelfsprekend naast rollen als treasury management en GRC (governance, risk en compliance) die mede aan belang winnen.

Different people for different purposes

Met de ontwikkelingen en de sterk veranderende rollen en taken, veranderen ook de aantallen, de karakters en de benodigde competenties van medewerkers. Maar daar blijft het niet bij. Het komt in de toekomst van digitalisering en robotisering vooral ook aan op accuratesse buiten de financiële functie en daarbij raken we ook de cultuur en vooral het kunnen en willen samenwerken in de keten. Denk aan een servicemonteur of een thuiszorgmedewerker die zijn/haar handelen meteen in een device moet vastleggen om zo niet alleen productie-verantwoording maar ook factureren en doorbelasten mogelijk te maken. Waardeketens bevatten dan ook steeds minder menselijke interventie om van begin tot eind hun toegevoegde waarde te realiseren. De meteropnemer van het nutsbedrijf werd vervangen door een slimme meter en belandde in een klantcontactcentrum. Voor een zakelijke financiering volstaat het uploaden van je financiële gegevens in een algoritme dat de rol van kredietbeoordelaar voor het overgrote deel van de financieringen overneemt en privé komen we zelden nog op een bankkantoor. Een verkeersvliegtuig heeft allang geen boordwerktuigkundige meer. Veel opdrachtgevers accepteren inmiddels alleen nog facturen in xml of pdf. Regelmatig betogen financials dat het allemaal zo'n vaart niet loopt. Het bestaansrecht van de financië-



le functie als hoeder van de continuïteit staat buiten kijf. Functiescheidingen, budgetten en mandaten en vooral objectiviteit moeten immers boven alle twijfel verheven zijn. Zeker, die waarborgen zijn van groot belang, maar inmiddels kan ook een moderne systeemomgeving dergelijke waarborgen betrouwbaar bieden.

Dit betekent in feite dat iedere financiële functie zich zou moeten bezinnen op de toegevoegde waarde in verschillende fases van de keten en zich de vraag moet stellen waar die toegevoegde waarde uit bestaat en, best lastig, of die toegevoegde waarde ook anders kan worden gerealiseerd. Al of niet met ingrepen in het proces. Menig eindverantwoordelijke financial buigt zich wel over het toepassen van big data, BI tooling en artificial intelligence binnen de financiële functie, maar realiseert zich niet dat de verankering van de financiële functie binnen de organisatie hoe dan ook verandert. Ook met betrekking tot dat soort vernieuwende onderwerpen. De basis moet op orde zijn en dit soort ontwikkelingen, een kanteling in feite, lukken alleen met de gehele organisatie. Het moet dus mét zijn en niet óver.

Cultuur als complicerende factor

Juist omdat de transitie naar een toekomstvaste en meer prospectieve financiële functie alleen kans van slagen heeft als de omgeving van de financiële functie erbij betrokken is, wordt de heersende cultuur belangrijk. Het 'kantelen' van de organisatie brengt immers met zich mee dat voorheen admi-

nistratieve taken, nu elders in de keten worden toebedeeld en veelal is dat bij de bron omdat daar de primaire vastlegging plaatsvindt. Vaak betekent dit dat medewerkers in het primaire proces er taken bijkrijgen, althans, dit als zodanig ervaren. Iedere transitie, en dus ook deze, heeft alleen maar kans van slagen als de cultuur er een is van 'wij' en een zeker ketenbewustzijn en niet een van 'zij' en vooral afdelingsbewustzijn.

Aan de basis van die cultuur liggen ook de menselijke drijfveren van de medewerkers in het primaire proces. Zo ziet een servicemonteur de iPad waarmee hij de bewezen diensten vastlegt als logisch verlengde van zijn interventie. De thuiszorgmedewerker zal vooral vinden dat het alleen maar afleidt van zorg voor de cliënt/patiënt en voelt zich ook nog eens op de vingers gekeken. Als er dan al iets wordt vastgelegd, bestaat de kans dat het gehaast en dus slordig gebeurt omdat het voor een ander moet gebeuren. Intrinsieke motivatie op basis van betrokkenheid (met) is dan ook te verkiezen boven procesmatig opleggen en dus extrinsieke motivatie (over).

Met andere woorden: de herverdeling van rollen en de herverdeling van taken heeft alleen kans van slagen bij ketenbewustzijn en intrinsieke motivatie bij betrokkenen. Dit betekent dat strategische personeelsplanning voor de financiële functie niet los kan worden gezien van strategische personeelsplanning voor de rest van de organisatie. Evenzeer geldt dat voor digitalisering en automatiseren en robotiseren.