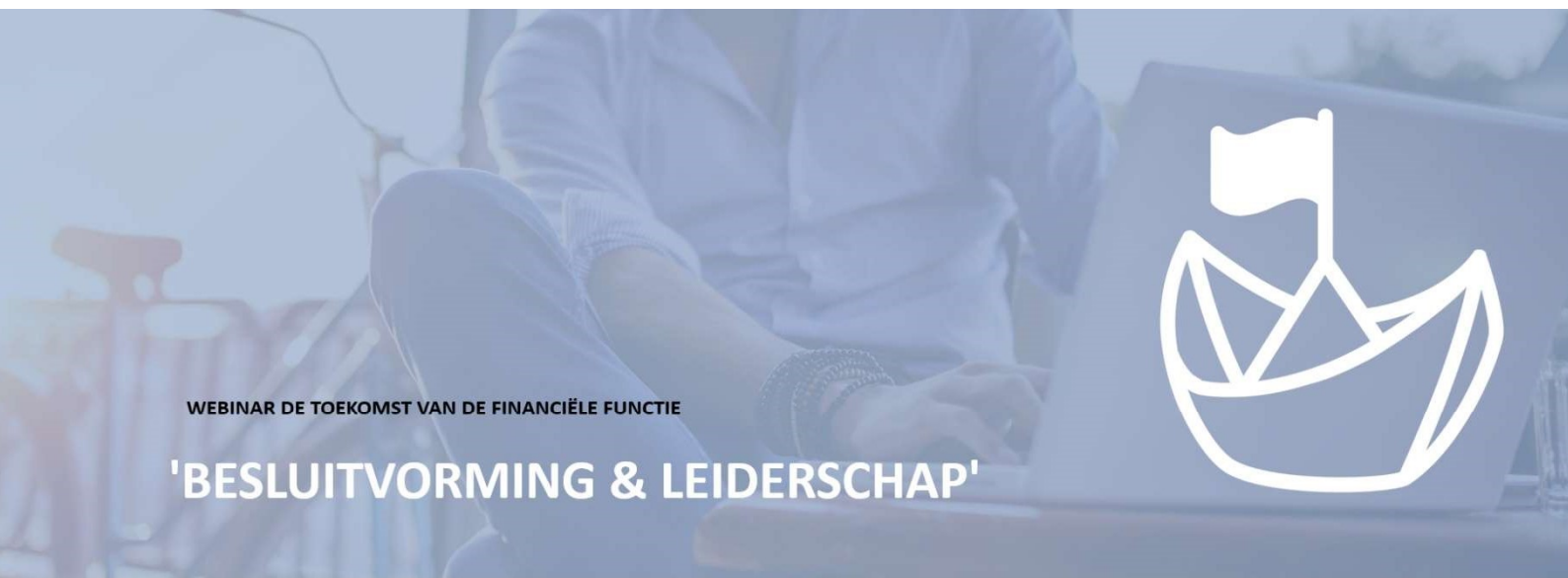


# FACTSHEET Q&A

Webinar 23-11-2022



WEBINAR DE TOEKOMST VAN DE FINANCIËLE FUNCTIE

## 'BESLUITVORMING & LEIDERSCHAP'



## MEER INFORMATIE ?

Wil je meer weten over 'Zero-Admin', de rol van de financial als Processpecialist en/of Businesspartner of 'Duurzaamheid (ESG)', maak een afspraak met je accountmanager van Verhoeve, onderdeel van de Quoratio Groep.

# QUESTIONS AND ANSWERS

## Wanneer ben je Future Proof als organisatie?

### Linde Penn:

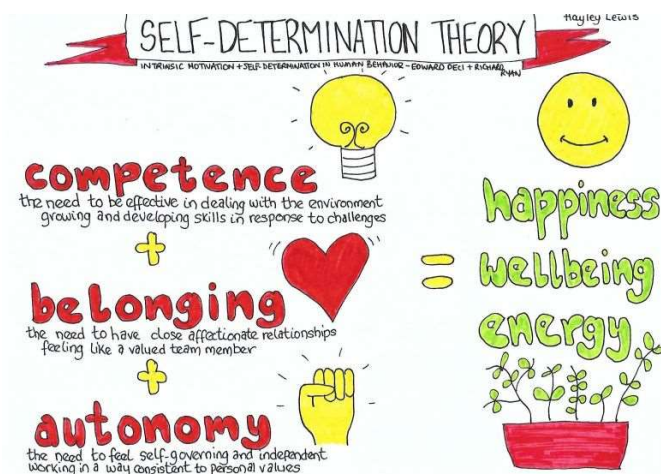
Een organisatie is future proof als ze flexibel maar in control kan meebewegen met ontwikkelingen in de markt. Waarbij de mensen in de organisatie de sleutel tot succes zijn. Natuurlijk is een goede technische set up en beschrijving van processen belangrijk, maar uiteindelijk zijn het de mensen die het verschil maken. Een logische organisatie die open staat om te blijven leren en mee te bewegen in een veranderende omgeving. Een organisatie waar eigenaarschap over het nemen van beslissingen duidelijk is.

### Inge Hamilton:

In mijn ogen als je een cultuur binnen je organisatie hebt weten te creëren waarin verbinding, vertrouwen, resultaatgerichtheid, transparantie, flexibiliteit en samenwerken hoog in het vaandel staan. Door het optimaliseren van de mix van automatisering/digitale hulpmiddelen en de unieke kracht van mensen. Daarnaast moeten de structuren en de systemen van de organisatie de executie van je strategie ondersteunen, maar daarnaast ook adaptief en wendbaar genoeg zijn om met volatiliteit in de omgeving en innovatie om te ondersteunen. En uiteraard als je als organisatie in staat bent om het einddoel voor ogen te houden: “Begin with the end in mind”.

### Frank Campman:

Het is belangrijk een cultuur te creëren en te borgen waarin medewerkers en teams elkaar vragen stellen om achter het echte probleem te komen voordat men bezig gaat met de oplossing richting de toekomst. De eerste stap in het leren is het bewust zijn dat het voor de hand liggende probleem misschien niet het echte probleem is. Het bestrijden van symptomen is niet het geven van grote tevredenheid aan de betrokkenen: het probleem zal terugkomen en frustratie zal het effect zijn. De eerste stap moet zijn om nieuwsgierig te zijn en vragen te stellen over het vermeende probleem, om er zeker van te zijn dat er geen ander en nog groter probleem is dat zich achter het voor de hand liggende probleem verschuilt! Dit voorkomt veel verkeerde keuzes en geldverspilling en verbindt mensen en hun acties met de bedoeling van de organisatie.



## **Wat was de trigger om met het Finance Operating Model te starten? En hebben jullie dit zelfstandig of in samenwerking met een 3<sup>e</sup> partij aangevlogen?**

### **Linde Penn:**

Door de groei van het bedrijf bleken steeds vaker processen niet meer te voldoen. Daarnaast kwamen er door die groei veel “nieuwe mensen” uit andere organisaties met daarmee verwachtingen en ervaring over andere processen en systemen. Dat was de aanleiding om zowel intern navraag te doen over de tevredenheid over de service verlening, als extern onze set up tegen het licht te houden. We hebben dat initiële onderzoek inderdaad met een 3<sup>e</sup> partij gedaan, met name om een goede benchmark te kunnen doen. Voordeel van de derde partij is dat er een neutraler beeld komt.

## **Hoe ga je om met veel verschillende meningen en culturen binnen een groep/organisatie?**

### **Linde Penn:**

Culture beats Strategy all the time....Het is dus belangrijk om naast duidelijke processen en systemen veel aandacht te besteden aan welke bedrijfscultuur je wilt stimuleren en nodig hebt. Dit vraagt dus veel tijd voor verandermanagement.

Verschillende meningen en culturen die juist gestructureerd worden zijn eigenlijk heel positief – door vanuit verschillende hoeken naar uitdagingen te kijken krijg je vaak een beter beeld van de situatie. Door een bedrijfscultuur met structurele feedback te creëren, eveneens een duidelijke beslis organisatie neet te zetten, kun je de diversiteit in een organisatie positief benutten.

### **Inge Hamilton:**

De dialoog aangaan. Altijd proberen te begrijpen wat de individuele belangen zijn en die weer linken aan het gezamenlijke belang. Het is belangrijk dat mensen zich gehoord en gezien voelen. Juist ook als zij een mening hebben die afwijkt van het besluit. Het is belangrijk om goed uit te kunnen leggen wat er besloten is en waarom.

## **Hoe is datamanagement georganiseerd bij Wehkamp en Vanderlande? Zijn er data-analisten en data-managers?**

### **Linde Penn:**

Ja, er is een speciale afdeling die zich bezighoudt met data collectie, analyse en het creëren van data producten, die gebruikt kunnen worden door de organisatie voor beslissingen.

### **Inge Hamilton:**

Wij hebben een tech lead Data & Data Science met verantwoordelijkheid voor het BI team en Data science team. Daarnaast hebben we gedecentraliseerd in de organisatie nog een aantal afdelingen met data analisten.

## Hoe krijg je mensen mee in een verandertraject?

### **Linde Penn:**

Mensen zijn eigenlijk heel goed in veranderen, als ze zelf de noodzaak zien of wanneer de verandering aantrekkelijk is. Als iets gedwongen wordt, of er is geen keuze, veranderen mensen ook, maar veel langzamer. Als bedrijf is het belangrijk om te bedenken dat ieder mens anders reageert op verandering en niet iedereen met dezelfde snelheid verandert. Wij gebruiken als bedrijf een verander aanpak die heel bewust elke fase van verandering begeleidt. ADKAR – Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement – Luisteren naar de medewerker over wat er moet veranderen, mensen heel duidelijk maken waarom er veranderd wordt, mensen meenemen in de voordelen maar ook eventuele nadelen als er niet wordt veranderd, de kennis geven, de ruimte geven voor de verandering en tot slot zorgen voor een positieven herhaling en aansturing. Het vraagt dus net als elk project om een bewuste planning.

### **Inge Hamilton:**

Het verhaal duidelijk vertellen, impact voor de individuen zo concreet mogelijk maken en zorgen dat je de boodschap consistent herhaald, zo vaak als nodig is. Niet iedereen heeft hetzelfde tempo van adaptie en acceptie. Zorg dat je het contact als manager met je medewerkers niet verliest.

### **Frank Campman:**

Hoe mensen mee te krijgen in een verandertraject hangt mede af van het startpunt. Is het een top down bericht of zijn we binnen het team verantwoordelijk om hier zelf eigenaarschap en initiatief in te nemen. Ook is het belangrijk om de culturele verschillen serieus te nemen en je hierin te verdiepen. Het boek van Geert Hofstede, Allemaal Andersdenkenden, is een aanrader.

Goede communicatie is ongeacht het startpunt essentieel. Het is belangrijk om open en eerlijk te zijn in wat jouw collega's wel en niet zelf kunnen bepalen. Met jouw communicatie dien je de brug te slaan tussen waar jij al staat in het denken en handelen en waar jouw collega's staan binnen het verandertraject. Houd hierbij in gedachte dat een mens het veel moeilijker vindt om iets te verliezen dan om te winnen. Dit kunnen voor jou kleine en onbeduidende zaken zijn, maar voor de ander iets waar stress en onzekerheid uit voort komt. Onbewust leidt dat bij de andere persoon tot een lek aan tijd en aandacht voor jouw veranderdoel en wellicht zelfs uiteindelijk wel tot medewerker die afhaakt in het verandertraject.

Wetenschap toont aan dat groepen mensen van 4 tot en met 8 personen optimaal als team kunnen functioneren en in staat zijn de wijsheid uit het team te halen. Ook hier zijn de drie elementen 'Competence', 'Belonging' en 'Autonomy' waar je duidelijkheid in moet scheppen.

Met Actieleren kan de manier van vragen stellen, aanspreken, reflecteren en binding creëren tot een hogere mate van psychologische veiligheid leiden. Met als resultaat dat het echte gesprek ontstaat, het team leert van de eigen acties en de juiste focus ontstaat om de gewenste verandering te realiseren. De huidige conditionering van samenwerking wordt aangepast aan de nieuwe situatie.

Allemaal elementen die bepalen of jouw veranderdoel wel of niet echt succesvol en gedragen gaat worden.