

Finext

Casestudie, Jos Beeuwkes

Wat is Finext?

Finext is een financieel consultancybedrijf bestaande uit ruim 150 medewerkers met kennis over meerdere expertisegebieden, branches, thema's en technologieën waarmee ze organisaties proberen te helpen bij het concreet verbeteren van de financiële functie. Finext is in 1999 ontstaan als aparte cel binnen The Vision Web (destijds een opkomend IT-bedrijf). The Vision Web werd ingelijfd door Ordina, niet wetende dat ze een bedrijf als Finext met een sterk overheersende cultuur erbij kregen. Bij een aantal mensen binnen Finext ontstond echter het gevoel dat ze zich minder moesten richten op de IT-markt en meer op de markt voor Financieel directeurs, aangezien het bedrijf zich bezighield met het zogenaamde 'future finance': trends en ontwikkelingen zoals robotisering, duurzaamheid en internationalisering hebben grote invloed op het financiële werkveld, beroepen en het zaken doen. Vervolgens heeft Finext, door een financiële samenwerking van ruim 70 medewerkers, zich 'losgekocht' van Ordina en is daarmee volledig in handen gekomen van aandeelhouders.

Waarom is Finext sociaal innovatief?

Finext is op het gebied van de inzet van zelfsturende teams een voorloper in Nederland. Zij hebben hun organisatiestructuur zodanig aangepast dat binnen Finext aparte niches (BV's) actief zijn. De zelfsturing binnen Finext is zelfs zodanig ver gevorderd dat de medewerkers alle aandelen van Finext zelf in handen hebben wat zorgt voor meer prestatiedruk: de medewerkers zijn zelf dan ook volledig verantwoordelijk voor hun eigen salaris. Elke medewerker binnen Finext heeft de keuze om aandeelhouder van Finext te worden. Mocht een medewerker daar geen interesse in hebben, gaat deze dus 'gewoon' in loondienst bij Finext. Indien een medewerker wel aandeelhouder zou willen worden, zal deze dus aandelen van andere medewerkers moeten kopen.

Daarnaast betekent de vergevorderde zelfsturing ook dat elke BV alle fasen van het proces zelf op moeten zetten: van sales en marketing tot aan de administratie, alles moet zelf door de teams worden bepaald en uitgevoerd. Daarnaast zijn alle werknemers binnen Finext volledig transparant over alles wat zich binnen of buiten Finext afspeelt. Men kan bij elkaar in de agenda kijken, zien hoeveel uren men opschrijft en achterhalen wat iemand salaris is. Finext is vanaf de start op deze manier georganiseerd en heeft geen andere manier van aansturing gekend.

Aanleiding voor zelfsturing

Finext is een organisatie die eenvoud hoog in het vaandel heeft staan. Zoals de respondenten van deze casestudie aangeven is de filosofie van de organisatie eigenlijk: 'keep it simple, stupid'. Deze gedachte proberen zij ook in de praktijk te brengen bij het adviseren van andere organisaties. Finext is eigenlijk direct bij het ontstaan van de organisatie begonnen met de implementatie van zelfsturende teams, mede doordat zij zagen dat hun klanten bepaalde activiteiten onnodig moeilijk uitvoerden. Vaak was het advies dan ook om hun organisatiestructuur platter te maken en minder bureaucratische rompslomp te hanteren om zodoende efficiënter te werk te kunnen gaan. Finext zag echter in dat een eenvoudige bedrijfsvoering ook bij jezelf begint. Finext behoort sindsdien tot een groeiend aantal organisaties die afgerekend hebben met het traditionele bedrijfsmodel: bureaucratie, hiërarchie, leidinggevend, vaste werkplekken en functieomschrijvingen zal men niet meer terugvinden binnen Finext. In plaats daarvan is men vast gaan houden aan volledige eigen verantwoordelijkheid voor de medewerkers, meer eigen inbreng en het maken van eigen keuzes. Finext heeft daarbij gekozen voor de inzet van zelfsturende teams en ze zijn hun bedrijfsstructuur en -voering heel basic en basaal gaan inrichten. Het advies dat zij

aan hun klanten meegeven is dan ook gebaseerd op hun eigen ervaringen met het vereenvoudigen van bedrijfsstructuren, -voeringen en -processen.

Werkwijze

De definitie van zelfsturende teams is voor elke organisatie verschillend. In deze casestudy wordt echter de volgende definitie gehanteerd van Van Amelsvoort, 2011: 'Een zelfsturend team vormt een vaste groep werknemers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt zelf de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten'.

- *Nieuwe manier van werken*

Na de afsplitsing is Finext gaan kijken naar de eigen organisatiestructuur. Dit hebben zij gedaan door per expertise, branche en thema te kijken naar wat de werkzaamheden waren en deze in te delen in acht niches op thema's. Deze niches vormen een aantal losse BV's naast elkaar die samen de holding Finext vormen. De niches zijn zelfsturend ingericht en volledig verantwoordelijk voor het eigen presteren. De respondenten voor deze casestudie zijn actief binnen verschillende niches, namelijk Projectbeheersing en Control. De niches bestaan weer uit een aantal teams (BP's): zo maakt een respondent deel uit van het team Portfoliomanagement binnen de niche Projectbeheersing. De niches staan op gelijk niveau, er is dus geen hiërarchische structuur.

Elk team binnen een niche omvat tussen de 6 en de 10 personen. Het kan weleens voorkomen dat een team uit 4 personen bestaat en een ander team uit 12 personen, maar dat vormen op dat moment dan uitzonderingen. Finext hanteert de gouden regel dat indien een team uit meer dan 12 personen bestaat, het zich moet splitsen. Een te groot team is volgens Finext namelijk minder efficiënt. Finext is (mede daarom) ook streng aan de poort bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. De respondenten stellen dat Finext liever 1 nieuwe medewerker per jaar aantrekt die het 'Finext-DNA' heeft dan 10 nieuwe medewerkers die niet goed passen.

Een respondent zei treffend: "alle teams zijn van A tot Z volledig verantwoordelijk voor hun eigen bedrijfsvoering. Dit houdt in dat de teams zelf hun klanten moeten zoeken, zelf hun marketing moeten doen, zelf personeel aan moeten nemen, zelf hun producten moeten ontwikkelen, zelf ideeën moeten hebben om te innoveren, zelf de huishouding op orde moeten houden en zelf de boekhouding en administratie bij moeten houden." De respondent probeert hiermee aan te geven dat een team volledig zelfsturend en zelfbeslissend is. Hoe zij alle taken en activiteiten uitvoeren maakt niet uit, zolang echter het doemscenario, een team (of niche) gaat failliet, maar vermeden wordt. Een team of niche kan failliet gaan als zij onvoldoende functioneert en daarmee te weinig (financiële) resultaten boeken. Een faillissement van een team of niche is echter tot heden nog nooit voorgekomen. Mocht desondanks toch een faillissement dreigen, proberen andere teams het betreffende team te ondersteunen. Elke medewerker binnen Finext dient dan ook bepaalde rollen op zich te nemen om het team draaiende te houden. Elk team is namelijk verantwoordelijk voor de eigen bedrijfsvoering. De rollen die daarbij horen, lopen dan ook zeer uiteen: recruitment, sales, marketing, ICT, administratieve zaken, enzovoort. Daar ligt ook de uitdaging voor een team: wat zijn ieders talenten en waar ligt de ambitie van een medewerker. Dit wordt bepaald in de teamvergaderingen die geleid worden door de 'trekker' van het team. Deze persoon is gekozen door zijn eigen team en is een soort voorzitter die contact heeft met de 'trekkers' van andere teams en de 'nichetrekker'. De rol van 'trekker' wordt doorgaans jaarlijks gerouleerd, elk team mag dit zelf beslissen. Deze personen zitten samen gedurende 'trekkersoverleggen' en houden elkaar op de hoogte van alle ontwikkelingen en vorderingen.

- *Feedback/functioneringsgesprekken*

De respondenten geven beide aan dat zij het geven van feedback heel belangrijk vinden, maar dat de teams hier nog stappen in kunnen zetten. Zeker in een organisatievorm als die van Finext, waar dus geen structuur heerst maar losse BV's gehanteerd worden, is feedback een ontzettend belangrijke factor: "samen sta je sterk, samen heb je de verantwoordelijkheid voor omzet van je team." Het geven van goede feedback is daarom een belangrijke pijler in de bedrijfsvoering van Finext. Men vindt het heel belangrijk om open en eerlijk naar elkaar toe te zijn, maar daar ontbreekt het volgens de respondenten nog wel aan. Daarnaast verschilt de mate van feedback ook erg per zelfsturend team: elk team heeft een andere manier van het geven van feedback. Het ene team lost dat op door wekelijks een momentje te organiseren om elkaar op de hoogte te stellen, een ander team houdt individuele evaluaties. De respondenten geven ook aan dat alle medewerkers binnen het bedrijf mensen zijn die zichzelf continu mogen en ook kunnen ontwikkelen; daarvoor is goede feedback essentieel.

- *Salaris*

Aangezien een team volledig verantwoordelijk is voor het eigen budget en ook voor de omzet die het maakt, is het team ook zelf verantwoordelijk voor het salaris dat elk lid verdient. Finext houdt een structuur aan dat iedereen een basissalaris verdient, een prestatieafhankelijke bonus kan ontvangen en een eventuele dividenduitkering. Alle salarissen worden als uitgaven van het team meegeteld. In teamverband wordt afgesproken welk deel van de winst bestemd is voor de bonussen. Elk team heeft een eigen manier om de verdeling vast te stellen: het ene team doet dat naar aanleiding van de evaluaties die binnen een team gehouden worden, bij het andere team verdient elk teamlid evenveel geld. In principe doet elk teamlid een salarisvoorstel dat dan besproken wordt met de rest van het team. De omzet die een team maakt is uiteindelijk dus wel bepalend voor de hoogte van de salarissen van de teamleden. Mocht iemand van team wisselen binnen Finext, zal deze persoon dus ook een ander salaris kunnen verdienen. Ditzelfde geldt ook voor nieuwe medewerkers bij Finext: deze zullen in het begin doorgaans minder verdienen dan ze bij hun vorige baan verdienden. Dit doet Finext expres aangezien zij ervan overtuigd willen zijn dat nieuw personeel kiest voor het werkmodel en niet voor het geld. Uiteraard is het mogelijk om later in teamoverleg een ander salarisvoorstel te doen.

De respondenten geven aan dat promotie maken binnen Finext niet mogelijk is. Zodra je werkzaam bent bij Finext, houd je je bezig met je eigen expertise en zoek je de taken en rollen op die voor jou van belang zijn. Dat is ook wat Finext wil uitstralen: alle medewerkers noemen zichzelf 'Finexters' en zijn gelijk aan elkaar. Het is wel mogelijk om binnen het team meer taken en rollen op te pakken waardoor men meer salaris zou kunnen gaan verdienen, maar dit gaat dus niet gepaard met een promotie. Het salaris dat iemand verdient is daarmee ook afhankelijk van het aantal taken dat iemand heeft en het aantal uur dat men werkt.

- *Besluitvorming*

Zoals eerder gezegd hebben de teams de totale verantwoordelijkheid over het eigen functioneren. Wat de respondenten vaak aangegeven gedurende de interviews is dat elk team zichzelf bij aanvang één belangrijke vraag stelt: 'wat moeten we minimaal bereiken om dit jaar quitte te spelen, wat zouden we eigenlijk willen bereiken en wat hebben we daar voor nodig?' Sommige teams besluiten te focussen op het investeren van de opbrengsten, een ander team keert hogere salarissen uit aan de medewerkers. Deze keuzes kunnen ze maken. Een ander voorbeeld is dat alle teams ervoor hebben

gekozen de administratie uit te besteden aan een ander bedrijf om zelf te kunnen focussen op de hoofdlijnen.

- *Invloed van externe factoren op zelfsturing*

De respondenten geven beide aan dat zij het enorm belangrijk vinden dat binnen Finext en de zelfsturende teams een fijne werksfeer gecreëerd wordt en dat er een bepaalde organisatiecultuur heerst waar elke werknemer zich fijn bij voelt. Daarnaast geven zij aan dat persoonlijke kenmerken zoals opleidingsniveau en leeftijd niet echt van belang zijn, wel dat een persoon een bepaald 'Finext-DNA' moet hebben om te kunnen functioneren waarbij zij als voorbeeld stellen dat een medewerker zelfsturend, ondernemend, proactief en verantwoordelijk moet zijn. Zij geven daarnaast aan dat vrijwel alle nieuwe medewerkers binnen twee maanden helemaal gewend zijn aan de grote mate van verantwoordelijkheid en zelfsturing, maar dat er uitzonderingen bestaan. Indien deze situatie ontstaat, wordt doorgaans met wederzijds goedkeuren afscheid genomen. Mocht dit niet met wederzijds goedkeuren lukken, dan wordt de werknemer in principe ontslagen.

Job crafting: het vormgeven van je eigen takenpakket

Job crafting betekent in deze casestudy het ontwerpen en concretiseren van het eigen takenpakket.

- *Taakontwerp en -verdeling*

De respondenten denken dat de interne vrijheid voor medewerkers om zelf hun takenpakket te ontwerpen en te concretiseren niet groter kan dan die nu eigenlijk is. Mocht een medewerker bijvoorbeeld meer willen bijdragen aan de marketing van een team, dan kan dat. Het draait er bij alle teams om dat het plezier in het werk vooraan staat: doe wat je leuk vindt, dan doe je je werk ook beter. Zoek hierbij ook de uitdaging op, zeker als het relevant is voor de teamprestaties. Dat is wel een belangrijke regel binnen Finext: alle taken en rollen die opgenomen worden binnen de teams dienen wel een relevante bijdrage voor het team te hebben, anders ziet men de toegevoegde waarde er niet echt van.

De respondenten stellen dat bij Finext vaak nieuwe initiatieven ontstaan. Deze ruimte krijg je dan ook van de rest van het team. Indien een voorstel geen directe raakvlakken heeft met het verbeteren van de financiële functie van één team, komt jouw voorstel in het 'qwinc-netwerk'. Dit netwerk houdt in dat een initiatief of voorstel dat wel nuttig kan zijn voor Finext als geheel, binnen dit netwerk uitgewerkt kan worden en andere medewerkers kunnen zich erbij aansluiten. Het qwinc-netwerk kan dus als een initiatieventrum gezien worden waar medewerkers naast hun eigen taken en rollen andere activiteiten kunnen zoeken en uitvoeren. Een voorbeeld van een dergelijk initiatief is het bedrijf 'Driezestig'. Driezestig is een organisatie die de volledige backoffice voor andere organisaties kan verzorgen. Driezestig is ontstaan vanuit een initiatief binnen het qwinc-netwerk waarbij alle teams binnen Finext destijds besloten hebben hun administratie uit te besteden aan Driezestig. Driezestig is sindsdien zodanig hard gegroeid dat zij momenteel een onafhankelijke organisatie zijn geworden die volledig los is gaan staan van Finext. Een ander voorbeeld van een dergelijk initiatief is dat een aantal medewerkers zich bezig is gaan houden met het zoeken van een nieuw pand waar Finext zich in kan vestigen. Dergelijke initiatieven hoeven dus niet per se een financiële bijdrage te hebben.

- *Professionele ontwikkeling*

Binnen Finext geldt de hoofdgedachte dat een medewerker zich mag en kan bijscholen, indien dit relevant is voor de teamprestaties. De respondenten geven dan ook aan dat de gemeenschappelijke waarde een belangrijke factor hierin is: 'wat vindt een medewerker relevant, wat vinden wij als

team relevant en wat is voor de organisatie nu echt relevant?' Teams hebben geen vast budget voor bijscholing. In groepsverband moet dus besproken worden waarom hij of zij een opleiding wil doen en wat het in totaal gaat kosten. Dit zou kunnen leiden tot een teambesluit om te bezuinigen op andere kosten van het team waardoor budget wordt vrijgemaakt voor bijscholing.

- *Afstemming binnen teams*

Doordat men zelf geheel verantwoordelijk is voor het eigen functioneren is het ook van belang jezelf meer en beter te positioneren binnen het team. Sommige teams houden ééns a tweemaal per week een (skype-)meeting om elkaar op de hoogte te houden van (speciale) ontwikkelingen. Sommige medewerkers zijn alleen maar actief bij de klant en weten dus niet wat er speelt binnen het team op kantoor, dus door dergelijke meetings houden de medewerkers elkaar ook meer op de hoogte. Daarnaast houden de 'teamtrekkers' zich tijdens 'trekkersoverleggen' ook steeds meer bezig met hoe de teams onderling meer van elkaar te weten te kunnen komen waar ze mee bezig zijn. Hierdoor is het voor teams makkelijker om bepaalde informatie te delen, maar ook om kennis uit te wisselen.

Resultaten (van zelfsturende teams en job crafting)

- *Effecten op de organisatie*

Finext werkt sinds het ontstaan met zelfsturende teams waardoor het niet mogelijk is om de effecten ten opzichte van de oude situatie te meten. Wat de respondenten echter wel aangeven is dat zij denken dat de invoering van zelfsturende teams zeker positieve invloeden heeft gehad op de teamprestaties. Aangezien elk team verantwoordelijk is voor het eigen presteren is het belangrijk om als team jezelf te blijven stimuleren en de lat steeds hoger te leggen. Het is hierbij van belang goed op elkaar te blijven letten. Het ziekteverzuim is enorm laag (1.3%) maar het komt weleens voor dat een medewerker wat overspannen raakt. Men probeert wel een goede werk/privé balans op te stellen; daartoe kunnen medewerkers zelf hun eigen werktijden bepalen en kiezen meer of juist minder thuis te werken. Over financiële resultaten weten de respondenten vrij weinig, zij kunnen alleen maar stellen dat die bij hun niche goed zijn. De algemene financiële cijfers van Finext zijn uitmuntend te noemen: vergeleken met het benchmark liggen de cijfers van Finext aanzienlijk hoger. De algemene financiële cijfers zijn afkomstig van de verdeelsleutel die Finext hanteert: elke niche mag 75% van de omzet voor eigen gebruik houden (bijvoorbeeld voor het doen van investeringen, maar ook om meer salaris binnen de niche beschikbaar te stellen), en staat 25% af aan Finext. De verdeelsleutel behelst echter ook een minimumbedrag wat alle niches af moeten staan aan Finext. Indien een niche minder financiële resultaten behaald heeft, moet hij toch dat minimumbedrag afstaan aan Finext als holding. Mocht een niche dit bedrag niet op tafel kunnen leggen, dan kunnen zij een lening bij een andere niche nemen. Deze leningen worden dan zwart op wit vastgesteld waarbij alle voorwaarden door de niches onderling samengesteld worden. Binnen elke niche staan alle teams ook een bepaald bedrag af die voor de algemene kosten bedoeld zijn, echter zijn de percentages omgedraaid: 75% wordt afgestaan aan de niche, 25% is voor eigen gebruik. Elk team mag met dat overgebleven geld letterlijk alles doen wat ze wilt. Het totale nettoresultaat van Finext is dus afkomstig uit de omzet die alle niches samen genereren.

- *Effecten voor de medewerker*

Volgens de respondenten ligt de medewerkerstevredenheid erg hoog. Dit wordt de laatste jaren niet meer officieel gemeten. Bij de laatste meting, een aantal jaren terug, lag de medewerkerstevredenheid in vergelijking met andere organisaties in het benchmark veel hoger. De medewerkers ervaren veel meer plezier en uitdaging in het werk dan medewerkers bij meer

hiërarchische organisaties en de respondenten zijn ervan overtuigd dat de medewerkers getriggerd worden om het maximale uit zichzelf te halen. Echter geven zij wel aan dat er altijd nog ruimte is voor verbetering, zeker op het gebied van de communicatie en het geven van feedback.

- *Relatie zelfsturende teams en job crafting*

De respondenten stellen beide dat zij zelfsturing en job crafting als één geheel zien. Zij denken wel dat Finext een organisatie is die beide concepten uitvoerig in de praktijk brengt. Eén respondent denkt bij job crafting automatisch aan empowerment en autonomie, wat hij als elementen van zelfsturing ziet.

Lessons learned

- *Succes- en faalfactoren*

Beide respondenten geven aan dat zij het geven van feedback als belangrijk verbeterpunt zien voor alle teams binnen Finext. Alle teams doen dat op hun eigen manier waardoor hij niet veel structuur ziet. Zij stellen daarom dat teams van elkaar kunnen leren, dus ook op het gebied van het geven van feedback.

Respondenten:

Jan Dirk Hogendoorn (Finexter niche Projectbeheersing)

Stefan Reijgersberg (Finexter niche Control)

Datum afname interviews: 1 juni 2016