

## Rubriek:

# CHIEF VALUE OFFICER, HET LONKEND PERSPECTIEF VOOR FINANCIALS

## EXPERTS VOORSPELLEN TOEKOMST VAKGEBIED FINANCE

De controller in het jaar 2020 is scherpzinnig, extravert, proactief en durft risico's te nemen. Finance specialisten die waardecreatie voor hun organisatie centraal stellen, hebben de toekomst. Dat is een van de prikkelende toekomstscenario's voor het vakgebied Finance, die zichtbaar werden tijdens een workshop met experts uit de financiële sector. Op initiatief van Yacht en onder begeleiding van adviesbureau The Decision Group, gespecialiseerd in dynamische strategievorming en scenarioplanning, werden de belangrijkste trends en scenario's van de toekomst geschetst. In dit artikel de uitkomsten van deze inspirerende zoektocht.

**Mr.drs. Erik Kolthof en Sjoerd Lemstra:** Doel van de expertsessie was de belangrijkste toekomstscenario's voor het vakgebied finance bloot te leggen. Want waar staan we in 2020? Ter voorbereiding van de expertsessie zijn, met behulp van deskresearch, de finance en maatschappelijke feiten en trends in kaart gebracht. Dit resulteerde in een algemeen factbook en een finance factbook. Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de trends en ontwikkelingen binnen finance is een breed deelnemersveld geselecteerd. Hierdoor waren vertegenwoordigers uit diverse branches en met verschillende expertises aanwezig, zoals overheid, financiële instellingen, bedrijfsleven, IT strategy en accountancy (zie kader 1).

### **De deelnemers is gevraagd om voorafgaand aan de expertsessie kennis te nemen van de factbooks.**

Onder leiding van prof.dr. Fred van Eenennaam van The Decision Group werden de belangrijkste trends gesignaleerd. Deze trends zijn gedestilleerd uit het beschikbare feitenmateriaal en de meningen van de experts. De rangschikking is bepaald

door de deelnemers aan de hand van de meest gesignaleerde trends en een plenaire evaluatie van de trends. Op basis van deze rangschikking benoemen ze vervolgens 'factoren' die het vakgebied gaan bepalen. Een factor is de onderliggende beweging van diverse trends. Het proces werd versneld door gebruik te maken van een IT-tool: Decision Lab. De trends en factoren zijn gescoord op impact en onzekerheid als basis voor de toekomstbeelden. Vanuit deze extreme toekomstbeelden is het droomscenario voor finance tot stand gekomen. Naast het droomscenario is tevens een nachtmerriescenario gemaakt door de rode draad te destilleren uit de persoonlijke nachtmerries van de deelnemers. De uitkomsten zijn ten slotte ter toetsing voorgelegd aan een aantal CFO's en hoogleraren die deze dag niet aanwezig waren.

Allereerst de trends binnen finance. De twintig deelnemers benoemen bij elkaar 27 trends (kader 2).

### **De top-vijf trends**

Belangrijkste trend: 'de arbeidsmarkt wordt internationaal flexibeler'. Voor kenniswerkers worden landsgrenzen steeds irrelevanter. Waar het werk fy-

A close-up photograph of several golden-brown, triangular samosas arranged on a bamboo steamer basket. The samosas are the central focus, with some in sharp focus and others blurred in the background. The lighting is warm and soft, highlighting the texture of the fried dough. A white rectangular box is overlaid on the lower-left portion of the image, partially obscuring some of the samosas.

### **KADER 1: DEELNEMERS EXPERTSESSIE FINANCE 2020**

- ~ Constant Korthout, CFO Robeco Groep NV
- ~ Ir. Cees-Willem van Rooij, partner Tacstone La Rive
- ~ Prof. dr. Jim Emanuels RA, partner Tacstone La Tive, hoogleraar RUG
- ~ Drs. Herman Olde Bolhaar, senior vice president & head of the joint venture office, Philips International BV
- ~ Drs. Cees Veerman, financieel adviseur gemeente Amsterdam, lid college van bestuur Rotterdamse Hogeschool voor de Kunsten
- ~ Jennifer Kuiper RA , Jen BV
- ~ Arie Molenkamp RO, Molenkamp Consultancy & Auditing Services BV
- ~ André van der Padt, CFO Continental bakeries
- ~ Wim van Haaren, Weiz Management Consultancy
- ~ Anja Jalink, redacteur Kluwer Tijdschrift Controlling
- ~ Drs. Peer Grootendorst EMIA, kolonel der mariniers, directeur management control ministerie van defensie (op persoonlijke titel deelgenomen)
- ~ Drs. Laurens Arts, Yacht senior interim professional, specialist locale overhead
- ~ Jeroen Neefjes MBA, Yacht interim manager, specialist verandermanagement en shared service centers
- ~ Mr. Robert Preusting RO, Yacht senior interim professional, specialist ERM
- ~ Marcel van Boeijen, Yacht senior interim professional, specialist bank- en verzekeringswezen
- ~ Drs. David Eddes, CFO Yacht
- ~ Eric Schmidt RA, commercieel manager Yacht Eindhoven
- ~ Jochem Immerzeel, commercieel manager Yacht Voorburg

siek wordt gedaan, telt steeds minder. Zogenaemde 'opkomende landen' als China, India en Polen leveren inmiddels moeiteloos hoogopgeleide arbeidskrachten. Die komen naar EU-landen als Nederland, waar de schaarste aan goede finance professionals steeds nijpender wordt; of ze bedienen westerse organisaties vanuit shared service centers, in bijvoorbeeld India of Polen. Een goede en flexibele auditspecialist kan vrijwel overal ter wereld direct aan de slag. En voor organisaties maakt het steeds minder uit waar hun kenniscentrum voor de financiële taken zich fysiek bevindt: digitalisering, ketenintegratie en globalisering maken hun wereld steeds kleiner.

De tweede trend betreft 'wereldwijd toezicht en convergentie in regelgeving'. Door de globaliseringstendens vervagen grenzen en groeien toezicht en regelgeving wereldwijd naar elkaar toe; er is steeds minder ruimte voor lokale, eigen interpretatie. We zien dit bijvoorbeeld aan de Nederlandse Wet op de Jaarrekening: die sluit steeds meer aan op internationale regelgeving. Internationaal opererende ondernemingen pleiten hartstochtelijk voor een wereldwijde uniformering van toezicht en regelgeving; dat leidt immers tot meer gemak en transparantie en –ook prettig – tot minder loketten.

De derde trend haakt hierop aan: 'toenemend belang van internationale wetgeving'. Duidelijk is dat met de significante economische groei in de opkomende landen het vrije verkeer van goederen en met name diensten tussen landen snel toeneemt. Kenniscentra schieten, waar ook ter wereld, als paddenstoelen uit de grond. De toename van activiteiten tussen regio's en landen brengt met zich mee dat het belang van internationale wetgeving toeneemt. Of het nou gaat om milieueisen, productnormen, toegestane arbeidstijden, of de hoogte van de minimumlonen. Maar internationale wetgeving is ook vereist om flexibel werken over de grenzen heen te stimuleren.

De vierde trend is, volgens de deelnemers aan de expertsessie, dat 'transacties en informatie anytime, anywhere beschikbaar zijn'. Financiële informatie is in toenemende mate permanent en overal beschikbaar. Gevraagd en ongevraagd. Het gevaar van overload dreigt. Finance professionals hebben nieuwe vaardigheden nodig om die permanente stroom van financiële data efficiënt en effectief te interpreteren.

## **KADER 2: WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE TRENDS BINNEN FINANCE?**

- ~ Arbeidsmarkt wordt internationaal flexibeler
- ~ Wereldwijd toezicht/convergentie in regelgeving
- ~ Toenemend belang van internationale wetgeving
- ~ Beschikbaarheid van transacties en informatie anytime anywhere
- ~ Verandering van competenties en opleiding. Schaarste in opgeleiden
- ~ Backofficeactiviteiten worden meer locatie onafhankelijk
- ~ Toenemende individualisering in een netwerkmaatschappij
- ~ Beveiliging van informatie
- ~ Ontwikkeling van onderliggende systemen en met open standaarden
- ~ een overvloed aan informatie
- ~ Toename van remote activities
- ~ Verbreding financiële functie: toename naar toegevoegde waarde
- ~ Afschaffen administrateurfunctie intern door standaardisatie
- ~ Meer specialisatie
- ~ Aanpalende vakgebieden hebben grotere invloed op finance
- ~ Finance professionals werken meer internationaal
- ~ Ethiek/integriteit
- ~ Capaciteitstekort in kwantiteit en kwaliteit van mensen
- ~ Specialistische kennis wordt geoutsourced (bijv. riks management)
- ~ Meer integratie nodig, bedrijven veranderen sneller
- ~ BRIC-landen
- ~ Regelgeving neemt af
- ~ Meer financiële nichemarkten en meer specialisten
- ~ Vraaggestuurd levenslang leren
- ~ De rol van NL in internationale financiële sector neemt af
- ~ Andere verdeling tussen werk en privé
- ~ Overschot ouderen en tekort aan jongeren

# ‘Het werk komt naar de finance professional en niet andersom’

En dus zien we ook een trend naar 'verandering van competentie en opleiding'. Naast de hard skills hebben finance professionals steeds meer soft skills nodig. De controller van de toekomst is scherpzinnig, extravert, proactief en durft risico's te nemen. Chief Performance Officers die waardecreatie voor hun organisatie centraal stellen, hebben de toekomst. Dat vergt de nodige aanpassingen van opleiders en hun curricula.

Andere opmerkelijke trends die het vakgebied finance de komende jaren beïnvloeden, zijn onder meer de grotere invloed van aanpalende vakgebieden op finance, het toenemende belang van ethiek en integriteit, de verdere opkomst en tegelijk outsourcing van specialistische kennis, en de opkomst van vraaggestuurd, levenslang leren. Voor Nederland specifiek zien de experts een afnemende rol in de internationale financiële sector, een andere verdeling tussen werk en privé, en fricties op de arbeidsmarkt waar zowel het overschot aan ouderen als het tekort aan jongeren oploopt.

## Navigeren en flexwerken

Al deze trends kunnen in acht factoren worden gegroepeerd. Deze factoren vormen op hun beurt de bouwstenen voor de 'toekomstbeelden' die het vakgebied finance naar alle waarschijnlijkheid in 2020 zullen domineren.

De eerste twee factoren betreffen het 'wereldwijd toezicht en convergentie van regelgeving' en 'een internationale en flexibele arbeidsmarkt'. De eerste factor komt met name voort uit de volgende trends: wereldwijd toezicht en convergentie van regelgeving, toenemend belang van internationale wetgeving, ethiek/integriteit, regelgeving neemt af, meer financiële nichemarkten en meer specialisten én andere verdeling van werk en privé. De tweede factor komt voort uit de trends: arbeidsmarkt wordt internationaal flexibeler, financiële professionals werken meer internationaal, capaciteitstekort in kwantiteit en kwaliteit van mensen. Welk toekomstbeeld voorzien de experts op basis van deze twee factoren?

Op dit moment wemelt het van uiteenlopende regelgeving, denk aan SOx, IFRS, Basel II, en hun

laatste updates. Plus bijbehorende toezichhouders. Het goede nieuws: in de toekomst groeit dit allemaal naar elkaar toe. De financiële wereld creëert zelf haar eigen 'Global Authority on Financial Markets' (GAFM). Dit is een wereldwijd opererende instantie, die toezicht houdt op financiële wetgeving in alle landen en in alle sectoren. Waar finance specialisten ook werken, overal gelden dezelfde financiële regels. Dat betekent ook dat opleidingen naar elkaar toe groeien. Maar wat als iedereen straks dezelfde opleiding heeft gevolgd? Dan zoeken bedrijven nog sterker dan nu naar mensen die zich onderscheiden met hun competenties.

Kandidaten zoeken groei en ontwikkeling in hun baan. De eigen toekomst telt zwaarder dan loyaliteit jegens de werkgever. Flexwerken is het parool: het werk komt naar de finance professional en niet andersom. Hij groeit uit tot een 'finance navigator', die zijn of haar eigen leven navigeert. Zowel op het werk, als privé.

Bijkomend gevolg van de wereldwijde uniformering van regelgeving is dat ondernemingen simpelweg minder mensen nodig hebben voor een juiste naleving van die financiële regels; accountants zullen bijvoorbeeld sneller en beter controles kunnen uitvoeren en een jaarrekening is sneller opgesteld. Finance professionals worden uitgedaagd om zich te onderscheiden met voor hen veelal nieuwe competenties: gevoel voor een juiste bedrijfsvoering wordt belangrijker dan het vakinhoudelijke aspect.

## Niet verzamelen maar vertalen

Twee andere factoren zijn 'de beschikbaarheid van informatie' en 'verandering in competenties en opleidingen'. Deze zorgen voor een toekomst waarin number crunchers het kunnen vergeten en businesspartners de toekomst hebben.

Informatie komt steeds sneller beschikbaar. Het vak verandert in een 'commodity', waarbij bedrijven steeds makkelijker werkplekken elders faciliteren en satellietkantoren uit de grond stampen. Overal is dezelfde basiskwaliteit finance professional te vinden, omdat het aanbod van opleidingen wereldwijd is geconvergeerd, waarbij e-learning een belangrijke rol speelt. De IFRS/US-GAAP universiteit staat in Bangalore. Landsgrenzen vervagen, kennisregio's bloeien op. De financieel specialist van de toekomst ziet de wereld als zijn speel- en werkterrein.



‘Een goede en  
flexibele  
auditspecialist  
kan vrijwel  
overal ter wereld  
direct aan de  
slag’

Omdat er meer competenties gevraagd worden, zijn er onherroepelijk afvallers. Dat zijn de klassieke informatieverzamelaars die niet de slag (hebben) kunnen maken naar informatievertaler. En dus blijft er een kleine laag van financieel specialisten over die wél in staat blijkt om informatie om te zetten in de juiste zakelijke beslissingen. Geholpen door competenties als creativiteit, scherpzinnigheid, lef en sensitiviteit voor hun organisatie.

### **Netwerken waar en wanneer u maar wilt**

De volgende twee factoren zijn 'individualisering in een netwerkmaatschappij' en 'backofficeactiviteiten worden meer locatie onafhankelijk'. Hoe ziet dat er in de toekomst uit? Werknemers transformeren tot zelfstandig ondernemer, al dan niet verenigd in shared service centers of satellietkantoren. Van Brazilië tot China, van Ierland tot Zuid-Afrika. Individuen sluiten zich aan bij netwerken, om kennis te consolideren, ervaringen uit te wisselen en opdrachten binnen te halen c.q. te delen. Zie hier globalisering in de praktijk, waarbij culturele diversiteit een gegeven is. Het is een toekomst waarin specialisten gedijen, waarin ze samen een coherent cluster van kenniswerkers vormen. Deze netwerken, die de functie van bedrijfsculturen deels overnemen, krijgen hun opdrachten van multinationals die hun niet-kerntaken uitbesteden en van kleinere bedrijven die nog de regie willen houden over het uitbestede werk.

In een wereld waarin cyberspace de boventoon voert, zijn activiteiten in de backoffices steeds minder afhankelijk van hun locatie. Tijdelijke samenwerkingsverbanden nemen het werk in opdracht aan, individuele finance professionals hebben de macht. Zij werken waar en wanneer ze willen, voor hen is welzijn een belangrijker doel dan welvaart. Dankzij geavanceerde technologische oplossing is thuiswerken de norm. Tegelijk zoeken hoogopgeleide werknemers elkaar op, waardoor kennisregio's ontstaan. De status van deze broeinesten van innovatie en specialisatie straalt weer af op de professionals die er deel van uitmaken.

### **Jongleren met informatie**

'Verbreding van de financiële functie' en 'beveiliging van informatie' zijn de laatste twee factoren. We leven straks in een open, volledig transparante informatiemaatschappij. Waarbij alle informatie online en realtime beschikbaar is. De finance pro-

fessional is de link tussen de data die de organisatie binnenkomen en verlaten, hij groeit uit tot 'informatiediabolo'. Dat wordt nog flink jongleren, want alle informatie is tot op het bot beveiligd. Niemand kan bij informatie komen zonder biologische ID, zoals een irisscan of vingerafdrukken. Tegelijk is al die informatie voor iedereen toegankelijk. Finance is eindverantwoordelijk voor een juiste beveiliging en levering van (bron)data. Dat past bij zijn rol van Chief Internal Officer, die een vergaande verbreding van zijn klassieke rol als financieel expert betekent. Als CIO gaat hij uit van waardecreatie, activiteiten die daar niet aan bijdragen worden uitbesteed. Van CIO ontwikkelt de financial zich naar Chief Value Officer (CVO). Samen met de CEO (Chief External Officer) vormt hij de leiding van de organisatie.

### **Lonkend perspectief**

Het zijn al met al toekomstbeelden die nu nog vooral de sfeer van weidse vergezichten ademen. Maar waarvan de kiem, voor wie goed kijkt, allang zichtbaar is. Voor de zwartkijkers kunnen we een 'nachtmerriescenario' schetsen. Daarin zien we een wereld waarin compliance en regels het vakgebied beheersen. Waarin het vakgebied terugkeert naar de rol van administrateur en andere branches de toegevoegde waarde van finance hebben overgenomen. Waar finance wordt ingezet om fouten weg te poetsen en waarin bedrijven de weg kwijtraken in een woud van systemen. Het is een wereld waarin finance een dramatisch imago heeft. Voorwaar een nachtmerrie.

Maar het kan ook anders. Op basis van de expertsessie kunnen we ook een utopisch beeld schetsen voor het vakgebied finance. In dit droomscenario zien we dat de finance professional kan uitgroeien tot Chief Value Officer, tot een netwerker die naast zijn financiële kennis, beschikt over uiteenlopende competenties. Die via virtuele netwerken in contact staat met vakgenoten over de hele wereld. Voor wie het wil zien, is dat een lonkend perspectief.

Mr. drs. Erik Kolthof Yacht (06 - 51 99 37 93) business intelligence manager finance, Sjoerd Lemstra, Yacht senior interim professional finance en The Decision Group. Dit artikel is tot stand gekomen met medewerking van Paul Groothengel, freelance journalist.