

Basisboek Finance

Oriëntatie op het beroep



Noordhoff

**Rien Brouwers, Piet de Keijzer,
Frans Boumans, Olaf Leppink**

1^e editie

Basisboek Finance

Oriëntatie op het beroep

Rien Brouwers
Piet de Keijzer
Frans Boumans
Olaf Leppink

Eerste editie
Noordhoff

Ontwerp omslag: Shootmedia
Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleenen.

0 / 25



© 2025 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text and data mining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-03949-3

ISBN: 978-90-01-03948-6

NUR: 782

Woord vooraf

Dit boek wil de student laten zien hoe veelzijdig het werken in het domein Finance is. Het boek laat de student kennismaken met de verschillende disciplines in het werkveld en laat zien welke rol een financial kan innemen in een steeds complexer wordende omgeving. Om die rol goed in te kunnen vullen, heeft de financial een goed begrip nodig van een aantal fundamentele onderliggende principes. Na een beschrijving van de ontwikkelingen in het domein Finance en van deze onderliggende principes, maken we de praktische relevantie zichtbaar aan de hand van illustraties van de ontwikkelingen en toepassing van de principes in concrete situaties.

Het boek beoogt een brug te slaan tussen het middelbaar onderwijs, met name havo en mbo, en de Ad- en bacheloropleidingen in het domein Finance in het hoger beroepsonderwijs (Ad Accountancy, Ad Finance, Ad Finance & Control, B Accountancy, B Finance & Control, B Finance, Tax and Advice).

Startende studenten hebben vaak maar een beperkt beeld van de inhoud van de opleiding en de beroepen/functies/rollen waarvoor ze worden opgeleid. Bovendien zien we de kloof tussen eindniveau vooropleiding en verwacht startniveau hbo-opleiding eerder groter dan kleiner worden. Deze beide factoren vergroten de kans op uitval.

Met dit boek willen we daar iets aan doen. De doelen die we voor ogen hebben zijn:

- Een beeld schetsen van de financiële functie in brede zin met de mogelijke beroepen/functies, zodat de student beter weet waarvoor hij/zij gekozen heeft.
- Daarbij de overeenkomsten en verschillen schetsen in expertise en persoonlijke kwaliteiten in de verschillende rollen/functies in het domein Finance.
- De positie van de financial beschrijven in een interdisciplinaire omgeving en uitleggen wat de bijdrage vanuit de eigen expertise kan en moet zijn.
- Een beeld schetsen van de ontwikkeling van de financiële functie(s) in het licht van huidige en toekomstige ontwikkelingen.
- Een aantal kernconcepten/principes bespreken die het denken van de financial vormen en de student daarmee een basis geven voor het vervolg (niet specifieke methoden aanleren, maar inzicht geven in wat die methoden heeft doen ontstaan).

- Daarbij duidelijk maken dat er niet één allesomvattende oplossing is voor alle problemen maar dat de context van het probleem bepaalt wat de juiste aanpak is.
- Daarbij bovendien onderscheid maken tussen ondersteuning van toekomstgerichte besluitvorming (op basis van kasstromen) en rapportage/verantwoording op basis van het verleden (op basis van opbrengsten/kosten verkregen uit betrouwbare data).

De opzet van het boek is als volgt.

We starten met twee hoofdstukken waarin we het 'speelveld' schetsen. Hoofdstuk 1 bespreekt de mogelijke rollen van de financial en relevante ontwikkelingen die zich in de omgeving van de financial voordoen. Hoofdstuk 2 gaat in op een viertal belangrijke principes die de financial helpen om zijn rol goed in te vullen.



Na deze theoretische hoofdstukken volgt de praktijk. In acht beschrijvingen van concrete situaties laten we zien hoe de zaken die we in de eerste twee hoofdstukken hebben beschreven, in praktijksituaties vormgegeven worden. De student wordt uitgedaagd om over de beschreven uitdagingen en problemen na te denken en relevante ontwikkelingen en principes te herkennen. Bij elke praktijkillustratie is op Studiemeister een filmpje te vinden van een interview met een of meer betrokkenen, waarin een nadere toelichting wordt gegeven op de problematiek. Indien relevant is tevens een filmpje beschikbaar waarin de betrokkenen vertellen hoe zij met de uitdagingen en problemen zijn omgegaan, en/of welke oplossing ze hebben gekozen.

Alle illustraties zijn gebaseerd op een werkelijk bestaande organisatie of situatie. Op verzoek hebben we bij enkele illustraties de namen aangepast.

We beogen met dit boek niet het volledige vakgebied af te dekken. Het boek is niet bedoeld als vervanging van bestaande studieboeken, maar eerder als inleiding in het vakgebied. We denken met het boek een fundament te bieden waarmee de student deze bestaande studieboeken effectiever kan bestuderen. Het boek komt dan ook het meest tot zijn recht als het een plaats krijgt bij de start van de studie.

Om de bruikbaarheid van het boek ook in het verdere vervolg van de studie te vergroten, sluiten we af met een lexicon, waarin alle belangrijke begrippen nog eens op een rijtje worden gezet. Van begrippen die in de eerdere hoofdstukken uitgebreid worden besproken, geven we nog eens de definitie. Begrippen die in de eerdere teksten slechts beknopt worden besproken, worden in het lexicon wat uitgebreider toegelicht. Daarmee komen we tegemoet aan de student die beperkte of geen voorkennis heeft van het vakgebied, terwijl we voorkomen dat de teksten in de hoofdstukken nodeloos lang worden.

De auteurs willen Eveline Kapteijn-Kruijswijk, Erik Brouwer en Maurice Hoogenboom bedanken voor het meedenken over de opzet van het boek en hun reacties op conceptteksten.

Tevens gaat onze dank naar de bedrijven en organisaties die hun gegevens met ons hebben gedeeld voor de illustraties en naar de geïnterviewden Anne Wiebe de Boer, Eric Habraken, Dirk Opsteen, Paulien Koopman-Beerepoot, Carlijn Mandigers, Glenn Hupperetz, Jan van de Krol, Arthur van de Graaf, Lucas van Mil, Raoul Soogeleer en Arjo Visser.

We zijn natuurlijk erg benieuwd of we met dit boek een nuttige toevoeging hebben ontwikkeld aan het aanbod van studiemateriaal, en staan open voor opmerkingen en suggesties voor verbetering.

De auteurs

Inhoud

Studiewijzer 9

1	Het domein Finance	13
1.1	Ontwikkeling van de rol van de financial	14
1.2	Technologische ontwikkelingen	18
1.3	Maatschappelijke ontwikkelingen	22
1.4	Gevolgen ontwikkelingen voor bedrijf en financial	29
1.5	Functies en opleidingen in het domein Finance	35
1.6	Financiële expertise in een interdisciplinaire wereld	57
2	De kracht van financieel-economische principes	65
2.1	Financieel-economische principes	66
2.2	Het verschil tussen ontvangsten/uitgaven en opbrengsten/kosten	67
2.3	De tijds waarde van geld	80
2.4	Sunk costs	88
2.5	De afweging rendement en risico	94
3	Illustraties	103
3.1	Snelle doorlooptijden bij Hoga	104
3.2	De Verspillingsfabriek, menselijk kapitaal in (h)eerlijke producten	109
3.3	Zakelijke en privébeslommeringen bij de familie Ostoranci	114
3.4	Jaarrekeningcontrole bij Huantra	119
3.5	Achmea en verslaggeving	123
3.6	Chocolate Bar: van start-up naar scale-up	127
3.7	Care en cure in het ziekenhuis	131
3.8	Financiën bij Avans Hogeschool	136
4	Lexicon	143
	Illustratieverantwoording	163
	Register	164

Studiewijzer

Je bent gestart met een opleiding in het domein Finance. In het hoger onderwijs bedoelen we daarmee de verzameling opleidingen waarin financieel getinte onderwerpen centraal staan. Er is overlap tussen de opleidingen, maar het feit dat er meerdere opleidingen zijn betekent dat er tussen die opleidingen ook verschillen bestaan en dat ze je voorbereiden voor verschillende beroepen en functies.

Met dit boek willen we je wegwijs maken in de wereld van de financial. Het maakt daarbij niet uit of je in je vooropleiding al kennis hebt gemaakt met financiële/bedrijfseconomische vraagstukken. Als je dit boek hebt doorgenomen weet je (nog) beter wat het is om een financial te zijn, in welke functie of rol dan ook, en ben je beter in staat om je studie op een goede manier te vervolgen.

In deze studiewijzer willen we je wat tips geven om zo veel mogelijk profijt te hebben van dit boek.

De eerste twee hoofdstukken leggen een basis. Het eerste hoofdstuk beschrijft de ontwikkelingen in het financiële domein, en ook externe ontwikkelingen die van invloed zijn op het werk van de financial. Tevens gaan we wat dieper in op de functies waar de verschillende opleidingen voor opleiden. Dit hoofdstuk helpt je om voor jezelf te beoordelen of je de juiste opleiding hebt gekozen.

We adviseren je om dit hoofdstuk eerst zelf door te nemen en het vervolgens met medestudenten en je docent te bespreken. Aan het eind van het hoofdstuk zijn twee opdrachten opgenomen die hierbij kunnen helpen.



De uitwerking van deze opdrachten staat op Studiemeester.

Het tweede hoofdstuk bespreekt een viertal basisconcepten (we noemen ze principes) die in de basisuitrusting van elke financial thuishoren. Het juist hanteren van deze principes onderscheidt de financial van collega's die geen financiële achtergrond hebben. Dit is dan ook de grootste kracht van de financial. Aan de hand van eenvoudige voorbeelden lichten we de praktische toepassing van de principes toe. Vaak zitten er ook berekeningen in de voorbeelden. Hoewel het in dit hoofdstuk vooral gaat om inzicht, helpen de rekenvoorbeelden om de principes te begrijpen en doorgronden. De bespreking van elk principe wordt aan het einde van de desbetreffende paragraaf afgesloten met een verwerkingsopdracht.



We adviseren om met betrekking tot dit hoofdstuk dezelfde werkwijze toe te passen als met het voorgaande hoofdstuk. Neem dus eerst zelf de teksten door en bespreek daarna de inhoud met medestudenten en je docent. Daar kunnen de opdrachten weer bij helpen. De uitwerking van de opdrachten is weer beschikbaar op Studiemeister.



Voor degenen die graag verder willen oefenen met concrete toepassingen van de principes, hebben we op Studiemeister extra verwerkingsopdrachten opgenomen die aansluiten bij de voorbeelden in de paragrafen. Ook daarvan zijn de uitwerkingen beschikbaar.



Gewapend met de kennis van de eerste twee hoofdstukken kun je beginnen met het leukste deel van het boek. In hoofdstuk 3 vind je beschrijvingen van concrete praktijksituaties waarmee je als financial te maken kunt krijgen. We noemen dit illustraties. Ze beschrijven uitdagingen en problemen waarmee echte bedrijven te maken hebben gehad en soms nog steeds hebben. Aanvullend aan de beschrijving in het boek vind je op Studiemeister filmpjes van interviews met financials die bij de beschreven situatie betrokken zijn, waarin ze een verdere toelichting geven op hun rol en de beschrijving in het boek. Elke illustratie sluiten we af met een aantal vragen die je stimuleren om de problematiek in kaart te brengen en die je uitdagen om een oplossing(srichting) te bedenken. Ook hier adviseren we je je ideeën te bespreken met je medestudenten en je docent.

In het lexicon aan het eind van het boek vind je alle kernbegrippen nog eens terug. Van de kernbegrippen geven we in het lexicon alleen een omschrijving als het begrip uitgebreid is toegelicht in de voorgaande teksten. Als een begrip daar alleen is genoemd of beperkt is toegelicht, dan is de beschrijving in het lexicon wat uitgebreider. Je kunt het lexicon gebruiken als je bij het lezen begrippen tegenkomt die je nog niet kent of waar je meer van wilt weten.

Wij hopen dat deze tips je helpen om het maximale uit dit boek te halen. Wij zijn ervan overtuigd dat je in het vervolg van je studie veel profijt zult hebben van de inzichten die je bij de bestudering van dit boek hebt opgedaan.

We wensen je veel succes en plezier!

De auteurs



Het domein Finance

Het domein Finance richt zich op de financiële aspecten van de maatschappij. Het gaat dus om geld. Zowel in de zakelijke wereld als bij individuen en huishoudens is het hebben van voldoende financiële middelen een belangrijke voorwaarde om er een aangename en gezonde levenswijze op na te kunnen houden. Binnen het domein Finance is veel kennis opgebouwd over principes en werkwijzen die een gezonde financiële huishouding mogelijk maken. Deze zijn gebaseerd op ervaring en onderzoek in het verleden, maar ook (of misschien wel juist) in een veranderende wereld blijven deze principes en werkwijzen relevant. In dit hoofdstuk schetsen we de verschillende rollen en functies die een financial kan vervullen, en de invloed van externe ontwikkelingen op die rollen en functies.

1

- 1.1 Ontwikkeling van de rol van de financial 14
- 1.2 Technologische ontwikkelingen 18
- 1.3 Maatschappelijke ontwikkelingen 22
- 1.4 Gevolgen ontwikkelingen voor bedrijf en financial 29
- 1.5 Functies en opleidingen in het domein Finance 35
- 1.6 Financiële expertise in een interdisciplinaire wereld 57

1.1 Ontwikkeling van de rol van de financial

Financial

Als startende student aan een hogeschool heb je gekozen voor een financiële opleiding met als doel een financial te worden. Van oorsprong is een *financial* iemand die zich in een organisatie bezighoudt met het geld binnen die organisatie. Je werkte dan op de financiële afdeling van een bedrijf. Tegenwoordig vinden we die definitie te beperkt. We noemen mensen die een baan als accountant of assistent-accountant hebben in een accountantskantoor of die werken in de financiële sector, zoals bij een bank of een verzekeraar, ook een financial.

Het gemeenschappelijke kenmerk van al deze verschillende financials is dat ze bezig zijn ervoor te waken dat het bedrijf voldoende ontvangsten heeft om de uitgaven te kunnen betalen. Dat doen ze vanuit een positie binnen het bedrijf of vanuit een adviserende rol buiten het bedrijf. Hierbij zijn een tweetal hoofdtaken te onderscheiden:

Informatie-
voorziening

1. de organisatie(inrichting) van de *informatievoorziening*: het verzamelen, bewerken en beoordelen van gegevens om uiteindelijk (financiële) informatie te verstrekken om de prestaties van het bedrijf te monitoren, dan wel derden te informeren over de prestaties van het bedrijf;

Beslissings-
ondersteuning

2. het helpen van de eigen organisatie, andere organisaties of particuliere klanten bij het nemen van beslissingen, waarbij naast geld ook andere zaken een rol spelen (*beslissingsondersteuning*).

Informatievoorziening

Bij de eerste hoofdtak ligt de nadruk op het verleden en het heden.

Als financial ga je op zoek naar antwoorden op vragen als:

- Welke feiten hebben zich voorgedaan?
- Wat is het effect van deze feiten op de financiën?
- Wat en hoe leggen we deze (financiële) feiten vast in een systeem?
- Hoe weten we dat je kunt vertrouwen op de gegevens die in het systeem zijn vastgelegd?
- Hoe vertalen we deze gegevens naar meetbare prestaties?
- Hoe maken we van gegevens betrouwbare (financiële) informatie voor directie, medewerkers, Belastingdienst, banken en andere belanghebbenden?
- Welke conclusies trekken we zelf uit de opgestelde overzichten?



Een belangrijk doel van de eerste hoofdtak is om aan de hand van de vastgelegde feiten de dagelijkse activiteiten van een organisatie te monitoren om op tijd te kunnen ingrijpen om te voorkomen dat het fout gaat met het bedrijf. Het tweede doel is externe belanghebbenden te informeren over de (financiële) prestaties. Deze externe belanghebbenden, zoals de Belastingdienst, banken, leveranciers en afnemers, willen er wel zeker van zijn dat de gepresenteerde overzichten kloppen. Het zijn financials die de overzichten opstellen en, indien voor de organisatie relevant, in de rol van accountant de (financiële) cijfers controleren voordat ze worden gepresenteerd. Daarbij ziet de financial erop toe dat er binnen de geldende wet- en regelgeving op deze terreinen gewerkt wordt.

Beslissingsondersteuning

De tweede hoofdtak richt zich vooral op de toekomst. Ook bij deze taak worden gegevens verzameld en geanalyseerd. Het grote verschil met de eerste hoofdtak is dat de feiten zich nog niet hebben voorgedaan. Je probeert dan zo goed mogelijk plannen van bedrijven en particulieren in geld uit te drukken om de mogelijke financiële gevolgen van deze plannen in beeld te krijgen.



Het doel hiervan is te komen tot besluiten die gebaseerd zijn op berekeningen in plaats van op gevoel. Ook hier werkt de financial binnen de wet- en regelgeving.

Financiële rol: vroeger en nu

Al heel lang willen mensen en bedrijven weten hoe het financieel met ze gaat. Zo zijn er bij opgravingen in het Midden-Oosten kleitabletten uit 2.600 voor Christus gevonden met financieel getinte informatie. De mensen die deze kleitabletten maakten, noemden zich nog geen financial. Wij zouden ze nu waarschijnlijk boekhouders noemen. Deze boekhouders hielden op tabletten de voorraden van oogsten (bijvoorbeeld van graan) en vee bij. Ook werd vastgelegd hoeveel er was verkocht en van wie men nog geld kreeg. Wetenschappers gaan ervan uit dat het willen vastleggen van wat je hebt en hoeveel je hebt verdiend de oorsprong is van het schrift. Uiteindelijk verklaart die behoefte dus waarom we nu op de basisschool leren lezen en schrijven.

In eerste instantie werden er steeds nieuw overzichten gemaakt, totdat ergens in de middeleeuwen een monnik ontdekte dat het niet handig was om iedere dag opnieuw te beginnen. Je kunt beter onderscheid maken in de voorraden die je iedere dag kunt tellen en de veranderingen in die voorraden. Deze monnik is bekend geworden als de uitvinder van het *dubbel boekhouden*, dat de meeste bedrijven nog steeds gebruiken. In pakweg zeshonderd jaar is dit onderdeel van het vakgebied van de financial niet veel veranderd.

Dubbel
boekhouden





Robotic Process Automation

Wat gelukkig wel is veranderd, is dat we nu niet alles meer op kleitabletten inkloppen of op papier zetten, maar dat we alles het liefst zo organiseren dat de computer 'het werk doet'. We hebben daar de mooie term *robotics*, of nog mooier *Robotic Process Automation (RPA)* voor. Je automatiseert de processen in je bedrijf met software die werkt zoals wij denken dat een robot werkt.

Je zou dus kunnen denken dat het werk van een financial in al die eeuwen niet wezenlijk is veranderd. Maar dat is te eenvoudig. De omgeving van bedrijven en mensen is steeds complexer en veranderlijker geworden. Technisch kan er meer, waardoor er steeds nieuwe of verbeterde producten en diensten op de markt komen, of de producten worden op een andere manier gemaakt. Mensen veranderen zelf ook in hun denken over de maatschappij en over de rol van bedrijven in de maatschappij. Dat komt uiteindelijk tot uiting in nieuwe wet- en regelgeving, vaak voorafgegaan door een maatschappelijke discussie over wat er anders moet. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van fossiele brandstoffen. Wat vroeger door de grootste groep mensen als een teken van voortuitgang werd gezien, wordt nu als schadelijk voor het klimaat beschouwd. Als bedrijf en dus ook als financial heb je te maken met technologische en maatschappelijke ontwikkelingen en de juridische context daarvan. De ontwikkelingen hebben gevolgen voor de wijze waarop de organisatie bestuurd en ingericht wordt. Het maakt jouw beroep dynamisch. Iedere dag is anders, iedere dag wordt jou gevraagd om mee te denken over hoe het bedrijf met alle ontwikkelingen en uitdagingen om moet gaan.

Voordat we nader ingaan op de verschillende functies en rollen van financials in de maatschappij, geven we in de twee paragrafen hierna eerst een beschrijving van relevante technologische en maatschappelijke ontwikkelingen en de invloed daarvan op bedrijven en financials.

1.2 Technologische ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen hebben een enorme invloed op het gedrag en de manier van werken van bedrijven en mensen. Nieuwe technologie maakt het mogelijk om onze vertrouwde manier van werken te veranderen; het liefst te verbeteren. In het algemeen moeten mensen en bedrijven, ieder op hun eigen manier, wel meebewegen om mee te kunnen blijven doen. De meest invloedrijke technologische verandering in de laatste veertig jaar is de ontwikkeling en het gebruik van de computer in organisaties en in de samenleving, en van de daaraan gekoppelde producten en diensten. Zo kunnen we een dagelijks leven zonder smartphone, die ook een computer is, nauwelijks nog voorstellen. Bedenk dat het nog maar vijftien jaar geleden is dat Apple begon met de App Store. Tegenwoordig kunnen we als particulier thuis maar ook als bedrijf veel aansturen met apps en krijgen we via apps dagelijks informatie binnen.



Informatie- en
communicatie-
technologie

Cloudservices

Amazon is een voorbeeld van een succesvol bedrijf dat met de inzet van *informatie- en communicatietechnologie* (ICT) en de daarvan afgeleide mogelijkheden zoals internet de traditionele manier van werken op zijn kop heeft gezet. In relatief korte tijd is het uitgegroeid tot een megabedrijf: in 2023 was het op vier na het grootste bedrijf van de wereld. Amazon begon in 1994 als een simpele webwinkel voor boeken, maar tegenwoordig wordt het geld vooral verdiend met het aanbieden van *cloudservices* (zoals artificiële intelligentie). Door op tijd in te springen op nieuwe ontwikkelingen is Amazon inmiddels meer dan vier keer zoveel waard als een meer traditioneel bedrijf als Coca-Cola, dat al sinds 1886 bestaat. Coca-Cola

Digitalisering

stond in 2023 op de 39ste plaats, nog achter het Nederlandse bedrijf ASML uit Veldhoven.

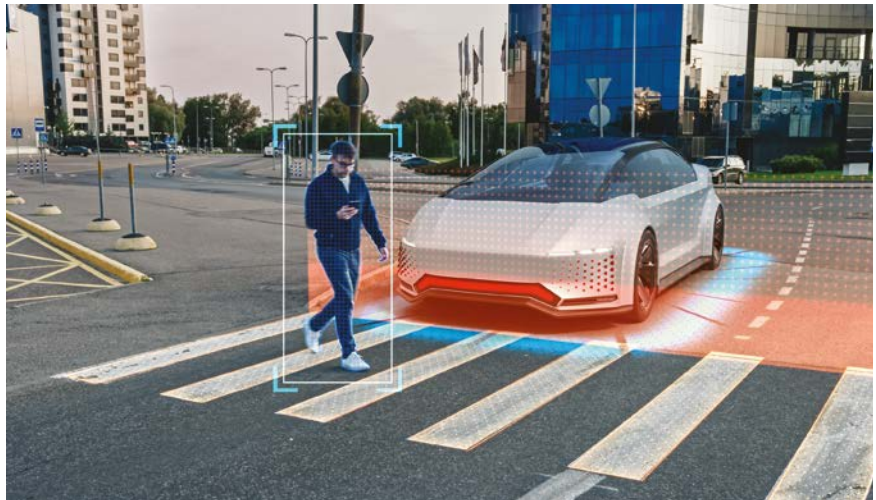
De *digitalisering* van de maatschappij waar de komeetachtige groei van Amazon een exponent van is, heeft het werk van de financial sterk veranderd. Voorbeelden van ICT-gerelateerde ontwikkelingen waarvan men verwacht dat ze in de nabije toekomst (nog meer) invloed gaan hebben in de samenleving en bedrijven zijn:

- algemeen gebruik van artificiële intelligentie (AI) in verschillende toepassingen;
- data-analyse;
- robotisering van processen (Robotic Process Automation);
- blockchain-technologie/Web3.

We bespreken deze trends hierna kort.

Gebruik AI

Artificiële intelligentie betreft het vermogen van machines om menselijke vaardigheden te ontwikkelen. Voorbeelden van deze menselijke vaardigheden zijn redeneren, creativiteit en leren. Computers krijgen steeds meer rekenkracht. Het gevolg is dat er bijvoorbeeld met camera's, automatische opslag van internetgebruik en koopgedrag of het automatisch volgen van mobiele telefoons, steeds meer en steeds sneller data kunnen worden vastgelegd. De snelle en krachtige computers die dat doen, kunnen daarop reageren en ervan leren.



Uiteindelijk kan dat leiden tot systemen (zoals de zelfrijdende auto) die autonoom kunnen werken. In het bedrijfsleven wordt AI onder andere ingezet om de interactie tussen het bedrijf en de klant op een hoger niveau

te krijgen (smart toepassingen) met interfaces en beleving. De verwachting is ook dat de productiviteit in bedrijven door de toepassing van AI gaat stijgen. Voorbeelden hiervan zijn de toepassing van de virtuele assistent (zoals automatische chatboxen) en de ontwikkeling van efficiëntere zoekmachines, zoals ChatGPT.

AI kan naast een zegen ook een bedreiging vormen, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de mogelijkheid van *deep fake*. Regeringen en andere overheden begrijpen in toenemende mate de kansen en bedreigen van de toepassing van AI. Wetgeving moet ervoor zorgen dat de bedreigingen niet de overhand krijgen.

Data-analyse



'Internet der
dingen'

Een andere toepassing van de enorm toegenomen rekenkracht van computers is het '*internet der dingen*'. Daarmee wordt verwezen naar het koppelen van fysieke objecten met internet en naar het netwerk van de koppelingen tussen die fysieke objecten. Het doel is op afstand objecten te kunnen bedienen (denk aan de slimme thermostaat), maar ook om data te verzamelen om producten of diensten te verbeteren en nog klantgerichter te kunnen werken. Dataverzameling en -analyse maakt van mensen een set data, op basis waarvan bedrijven klantspecifieke aanbiedingen kunnen doen. Het verdienmodel van bedrijven als Google en Meta is het verzamelen en verkopen van data.

Technologie genereert niet alleen data, maar ook de software om deze data mee te analyseren. Hiermee is het onder andere mogelijk geworden om externe data te combineren met interne data. Financials zijn van huis uit gewend om met cijfers om te gaan. Vandaar dat zij zich samen met specialisten bezighouden met de analyse van data om betere resultaten te bereiken.

Robotisering van processen

Robotisering van processen (RPA) is eenvoudig gezegd het automatiseren van steeds terugkerende handelingen. AI en krachtige computers maken het mogelijk dat steeds meer processen in het werk volledig door 'zelflerende' computers kunnen worden uitgevoerd. Zo moest je op de administratie in het verleden iedere rekening die je kreeg zelf in het systeem vastleggen. Tegenwoordig is er software waarbij de rekening bij binnenkomst automatisch wordt gecontroleerd en vastgelegd in het systeem. De ontwikkelingen op het gebied van AI, waarbij software leert van procedures en fouten, gaan zo snel dat het denkbaar is dat repeterende werkzaamheden, zoals de dagelijkse boekhouding en het maken van rapportages, straks hoofdzakelijk door de computer worden gedaan. Een financial blijft binnen een organisatie verantwoordelijk voor de informatievoorziening, maar de manier waarop hij zijn taken uitvoert verandert steeds. Datzelfde geldt ook voor financials die zelf niet verantwoordelijk zijn voor de informatievoorziening, zoals de accountant, kredietadviseur of belastingadviseur. Zo verwacht men dat de manier waarop de accountant zijn controles uitvoert, snel gaat veranderen. Anno 2024 is het nog gebruikelijk dat accountants op basis van steekproeven zelf controleren of de data kloppen. De vraag is waarom je dat nog zo zou doen. Je kunt computers immers het controlewerk laten doen. Door alle gegevens met slimme software door de computer te halen, laat je de computer checken of de cijfers wel kloppen. De mens blijft wel nodig om de uitkomsten te interpreteren.

Blockchain-technologie/Web3-omgeving

Blockchain

Blockchain is een manier om informatie onveranderlijk en daardoor veilig op te slaan en te versturen. Dat betekent dat de informatie maar één keer hoeft te worden vastgelegd en dat iedere gebruiker van de informatie weet dat wat er in het bericht staat, juist is. De productiviteit kan hierdoor een boost krijgen. Berichten zijn betrouwbaar en kunnen automatisch in het eigen informatiesysteem worden verwerkt. De beheersing en het vervoer van voorraden in de keten is een voorbeeld van blockchain-technologie.

Smart contracts

Men verwacht veel van de toepassing van deze technologie in de vastgoedsector door het gebruik van *smart contracts*. Zo is de verwachting dat met het gebruik van blockchain-technologie de rol van de notaris als opsteller van officiële contracten en zorgdrager voor het veilig opbergen van deze contracten gaat veranderen. De notaris stelt bij de koop- en verkoop van een huis nu nog het koopcontract op, waarin precies is vastgelegd wat er door wie van wie wordt gekocht. Vervolgens worden de gegevens uit het contract in het kadaster vastgelegd, waar ze, na betaling van een bedrag, door iedereen te raadplegen zijn. Het gebruik van blockchain zorgt ervoor dat de gegevens automatisch onveranderlijk worden vastgelegd. De notaris kan zich dan meer gaan bezighouden met adviseren in plaats van registreren.



Nu al kan met behulp van tags, die gebaseerd zijn op blockchain-technologie, de oorspronkelijkheid van dure objecten worden vastgelegd. Je kan dan zien of een product 'echt' is of namaak.

Een andere ontwikkeling gebaseerd op blockchain is het idee van Web3. Web3 is een volgende stap in de ontwikkeling van internet, waarbij het netwerk van de gebruikers is. Het idee is om een gedecentraliseerde omgeving te creëren om zo gebruikers onafhankelijk te maken van de grote technologieaanbieders, die vooral geïnteresseerd zijn in de verzameling en vermarkting van data. In deze omgeving komen blockchain, smart contracts, AI en het internet der dingen bij elkaar.

1.3 Maatschappelijke ontwikkelingen

De maatschappij en opvattingen over hoe de maatschappij zou moeten functioneren staan niet voor altijd vast maar veranderen in de loop der tijd. We zeggen dat de wereld dynamisch is, maar gelukkig verandert niet alles in één dag. Het is een evolutie.

Geopolitieke
problemen

Medio 2024 zijn er grote *geopolitieke problemen*. Rusland is in oorlog met Oekraïne. In het Midden-Oosten is de situatie heel explosief. In Europa pleit de politiek voor meer geld voor defensie en een eigen oorlogsindustrie nieuw leven inblazen.

Een ander dreigend conflict is de strijd om grondstoffen, water en voedsel. De klimaatverandering zal wereldwijd gebieden ongeschikt maken voor landbouw en bewoning. Mensen trekken daarom weg naar andere gebieden, waar ze door de daar aanwezige bevolking niet altijd met open armen worden ontvangen.

Een middel in de strijd tegen klimaatverandering is het afbouwen van het gebruik van fossiele brandstoffen. Daar is een energietransitie voor nodig. Om die transitie te kunnen realiseren, zijn grondstoffen nodig die nu vooral door China gedolven worden. Gelet op de geopolitieke situatie is er de wens om minder afhankelijk van China te worden en de benodigde grondstoffen ook in Europa te gaan delven.

Globalisering

Globalisering – het proces waarbij mensen, producten, geld en informatie met zo min mogelijk belemmeringen over de wereld gaan – lijkt een pas op de plaats te gaan maken. De roep om grenzen te sluiten en de productie weer dichterbij de eigen afzetmarkt te brengen, wordt in veel landen steeds luider.

Los van bovenstaande politieke ontwikkelingen zijn er de volgende algemene maatschappelijke trends, die invloed hebben op het werk van financials:

- duurzaamheid: van maximale aandeelhouderswaarde naar meervoudige waardecreatie;
- meer aandacht voor normen en waarden en ethisch handelen;
- toename wet- en regelgeving.

We bespreken ze hierna alle drie.

Duurzaamheid: van maximale aandeelhouderswaarde naar meervoudige waardecreatie

Neoliberalisme
Neoklassieke
economische
theorie

Economen hebben boeken vol geschreven over hoe een economie het best ingericht kan worden. In de jaren tachtig van de vorige eeuw werd in het Westen het *neoliberalisme* als politieke en economische filosofie de heersende opvatting. Het neoliberalisme is gebaseerd op de *neoklassieke economische theorie*. De kern van de klassieke economische theorie (met als belangrijke vertegenwoordiger Adam Smith) is dat markten het best functioneren als de overheid zo min mogelijk ingrijpt. We spreken dan van vrije markten.

Maximale
aandeelhouders-
waarde

Op vrije markten moeten bedrijven hun eigen belang centraal kunnen zetten, dat wil zeggen dat ze kunnen (en mogen) streven naar maximale winst voor de eigenaar. Voor bedrijven zijn dat de aandeelhouders. In het streven naar *maximale aandeelhouderswaarde* gaan bedrijven met elkaar in concurrentie en zorgt marktwerking ervoor dat deze bedrijven producten en diensten verkopen die consumenten willen hebben en tegen prijzen aanbieden die consumenten kunnen betalen. Door aanpassing van prijzen ontstaat er vanzelf een evenwicht tussen vraag en aanbod. De overheid moet zich alleen bezighouden met strikte publieke taken als scholing, wetgeving, rechtspraak en defensie. De productie moet worden overgelaten aan de markt. De overheid moet zich wel bezighouden met de spelregels voor vrije markten. Wetgeving moet ervoor zorgen dat bedrijven eerlijk met elkaar kunnen concurreren.

Lineaire economie

Het in de praktijk brengen van het idee van neoliberalisme heeft geleid tot economische groei in het Westen, ook omdat in het Oosten (Rusland en China) de grenzen voor ondernemers meer opengingen. Economieën raakten steeds meer met elkaar vervlochten door de globalisering die het gevolg was van het afschaffen van handelsbarrières en het openen van de grenzen.

Het neoliberalisme past in een *lineaire economie*. Een lineaire economie is een economie waarin bedrijven grondstoffen en mensen (arbeid) gebruiken om producten te maken die mensen willen kopen en die ze aan het einde van de gebruiksduur weggooien. In de productie wordt alleen gerekend met de kosten die voor het gebruik van machines, grondstoffen en arbeid moeten worden betaald. Er hoeft geen rekening gehouden te worden met mogelijke ongewenste *externe effecten* zoals bijvoorbeeld milieuvervuiling of uitbuiting van werknemers, omdat er geen prijskaartje aan hangt.



Al in de jaren zestig van de vorige eeuw waren er milieubewegingen die aandacht vroegen voor het probleem van lucht- en watervervuiling. Deze organisaties baanden de weg voor het huidige besef dat er grenzen zijn aan het gebruik van de aarde. Steeds meer bedrijven en mensen willen dat we op een duurzamer manier met de aarde omgaan. Volgens critici leidt het alleen streven naar maximale winst, zonder rekening te houden met negatieve effecten van de bedrijfsvoering, tot een ongewenste maatschappij. Voorbeelden van deze negatieve effecten zijn vergroting van inkomens- en vermogensongelijkheid, milieuvervuiling en klimaatverandering, de slechte arbeidsomstandigheden in de toeleverende bedrijven tot zelfs kinderarbeid aan toe, en het uitputten van de aarde, waardoor er een tekort aan grondstoffen ontstaat. Vooral de film *An Inconvenient Truth* (2006), gebaseerd op de campagne van voormalig vicepresident van de Verenigde Staten Al Gore over de stijging van de temperatuur op aarde, maakte veel indruk en heeft de discussie over de klimaatverandering op de agenda gezet.

Circulaire economie

In plaats van een lineaire economie zouden we, volgens deze critici, moeten kiezen voor een *circulaire economie*. In een circulaire economie produceer je zodanig dat er geen afval ontstaat. Dat betekent dat de samenstelling van de producten zodanig moet zijn dat herstel van de producten mogelijk is als ze kapot gaan (geen wegwerpcultuur) en dat de grondstoffen na gebruik van de producten teruggewonnen kunnen worden. Je stopt dan met het verbruik van grondstoffen en je beschadigt de natuur niet verder. Je maakt er alleen maar gebruik van.



Meervoudige waardecreatie

De weg naar een circulaire economie staat ook wel bekend als de verduurzaming van de samenleving. Maar verduurzaming gaat verder dan alleen het bewegen naar een circulaire economie. Bedrijven zouden bij het nemen van beslissingen niet alleen moeten streven naar maximale aandeelhouderswaarde, maar naar een *meervoudige waardecreatie*. Behalve naar financiële waarde (= winst) zouden bedrijven ook moeten streven naar sociale waarde en ecologische waarde. Als een investering in een kolenmijn bijvoorbeeld veel winst (= positieve economische waarde) kan opleveren, maar ten koste gaat van het milieu en het klimaat (= negatieve ecologische waarde) en ertoe leidt dat mensen in slechte omstandigheden moeten werken (= negatieve sociale waarde), dan kan de optelsom van de drie waardes negatief zijn. In zo'n geval wordt per saldo waarde vernietigd in plaats van waarde gecreëerd. In een optimale wereld wordt een besluit pas uitgevoerd als er op alle drie de onderdelen (economisch, ecologisch en sociaal) positieve waardecreatie is.

Ook van financials wordt verwacht dat ze het in hun dagelijks werk niet alleen hebben over economische ontwikkelingen, maar directies ook wijzen op negatieve gevolgen van beslissingen, of komen met voorstellen om huidige negatieve gevolgen om te buigen naar verstandig gebruik in plaats van verbruik van de aarde.

In de praktijk is, anno 2024, meervoudige waardecreatie voor veel mensen en bedrijven een hele uitdaging. Het vergt een andere manier van denken. Het gaat dan niet alleen maar om het behalen van zoveel mogelijk winst. Er worden wel steeds meer stappen richting een circulaire economie en meervoudige waardecreatie gezet. Zo is recycling, een tussenstap van lineaire economie naar circulaire economie, in de westerse wereld al heel normaal geworden.

Meer aandacht voor normen en waarden en ethisch handelen

Rond 2000 werd duidelijk dat een economisch systeem gebaseerd op het neoliberalisme niet altijd het gewenste effect had. Het streven naar maximale aandeelhouderswaarde werd geïnterpreteerd als zorgen voor koerswinst op korte termijn. Het gevolg was dat een aantal grote bedrijven knoeide met de boekhouding om het bedrijf meer waard te laten lijken dan het in feite was. Nader onderzoek liet zien dat sommige accountants hadden meegewerkt aan deze boekhoudfraude.

Er werden vraagtekens gezet bij de moraliteit van bestuurders die gewend waren het eigen belang centraal te zetten. Ook accountants, van wie de maatschappij zou mogen verwachten dat ze voor de samenleving werken en vanuit algemene normen jaarcijfers controleren, vielen van hun voetstuk toen bleek dat ze hadden meegewerkt aan het knoeien met de cijfers.

Er ontstond een discussie over enerzijds normen en waarden en anderzijds de behoefte aan wetgeving om te voorkomen dat bestuurders ongestraft de feiten kunnen verdraaien. Er kwam regelgeving op het gebied van *corporate governance* (= goed bestuur), in Nederland vastgelegd in de Corporate Governance Code voor beursgenoteerde bedrijven. Een belangrijk uitgangspunt op het gebied van behoorlijk bestuur is dat je als bestuurder je eigen tegenspraak moet organiseren.

Corporate
governance



Ethisch handelen

Financials zouden deze rol van 'tegenspreker' goed kunnen vervullen, omdat ze eerder uitgaan van rationele besluitvorming dan dat ze varen op emotie en streven naar macht. Juist daarom wordt van financials nog meer dan in het verleden geëist dat ze *ethisch handelen*. Om ervoor te zorgen dat de maatschappij kan vertrouwen op het oordeel van financials, werden de eisen die aan financials worden gesteld hoger.

Toename wet- en regelgeving

De eerdergenoemde boekhoudschandalen, de financiële crisis van een paar jaar daarna en de discussie over de klimaatcrisis hebben de politiek aan het werk gezet. Een natuurlijke reactie op een schandaal is dat zoiets nooit meer mag gebeuren en dat de overheid herhaling onmogelijk moet maken. Politici gaan over tot actie en komen met wetgeving. Zo geldt een 'zorgplicht' voor financiële adviseurs. De zorgplicht moet voorkomen dat adviseurs bij banken of kantoren die financieel advies geven, klanten producten verkopen of adviseren die niet passen bij de situatie van de klant.

Algemene
verordening
gegevens-
bescherming

Voor bestuurders van ondernemingen is de eerder genoemde Corporate Governance Code ontwikkeld, waarin is vastgelegd waar je je als bestuurder aan moet houden. Van belang is ook de Europese *Algemene verordening gegevensbescherming* (AVG), ook wel de privacywet genoemd. In deze verordening staat dat bedrijven zorgvuldig met persoonsgegevens moeten omgaan. Voor hun reputatie en om hoge boetes te voorkomen, is het voor bedrijven belangrijker geworden om zich te houden aan wet- en regelgeving. Je wilt je als bedrijf niet steeds moeten verantwoorden bij de rechter. Met name beursgenoteerde bedrijven, maar bijvoorbeeld ook accountantskantoren hebben dan ook de nieuwe functie van *compliance officer* in het leven geroepen. Het is de taak van de compliance officer om erop toe te zien dat medewerkers zich houden aan wet- en regelgeving. Dat doet de compliance officer door beleid op dit gebied te ontwikkelen, risicomanagement in te richten op het gebied van wet- en regelgeving, controles uit te voeren, trainingen op te zetten en nauw contact te onderhouden met officiële instanties om de integriteit van het bedrijf te waarborgen. In de praktijk blijken het vaak financials te zijn die vanuit hun rol als controller of accountant met aandacht voor ethisch handelen tot compliance officer worden benoemd. In kleinere organisatie wordt compliance gezien als onderdeel van de taak van de financial.

Compliance
officerSustainable
Development
Goals

Ook om de aarde leefbaar te houden zijn wereldwijd afspraken gemaakt. Een bekend voorbeeld waar bedrijven mee aan de slag zijn gegaan, zijn de *Sustainable Development Goals* (SDG's) die in 2015 door de Verenigde Naties zijn vastgesteld. De SDG's bestaan uit zeventien duurzaamheidsdoelen, waarbij aan ieder doel concrete subdoelen zijn gekoppeld. Deze doelstellingen gaan verder dan alleen de aandacht voor klimaat en milieu. Er wordt ook veel nadruk gelegd op sociale en maatschappelijke doelen.

Figuur 1.1
Sustainable
Development
Goals



Bron: sdgnederland.nl

In dit verband is het in 2016 afgesloten klimaatakkoord van Parijs indirect een voorbeeld van toegenomen wet- en regelgeving. Om de opwarming van de aarde te temperen hebben de EU-landen in het kielzog van 'Parijs' afgesproken om in 2050 CO₂-neutraal te zijn. Om zich aan deze afspraak te kunnen houden, heeft de EU fondsen voor een energietransitie in het leven geroepen.

Om inzicht te krijgen in de mate waarin bedrijven duurzaam opereren, heeft de EU hen verplicht om zich in het jaarverslag over steeds meer zaken te verantwoorden. In plaats van alleen te rapporteren over de economische prestaties zoals de behaalde winst, moeten bedrijven sinds kort ook rapporteren over hoe ze omgaan met de aarde en de mensen. We noemen dat *integrated reporting*. Van accountants wordt verwacht dat zij naast de financiële cijfers van deze ondernemingen, ook de overige gepubliceerde gegevens controleren en aangeven of de gepubliceerde cijfers een getrouw beeld geven van de werkelijkheid. Deze cijfers gebruiken vermogensverschaffers weer bij hun beslissing om bedrijven wel of niet te financieren. Van banken wordt in dit kader verwacht dat zij in hun kredietverlening en bij de vaststelling van hun rentetarieven rekening houden met de mate waarin bedrijven zich aantoonbaar bezighouden met duurzaamheid. Ook banken moeten zich op dit punt dus verantwoorden, en dan gaat het niet alleen om hun eigen ecologische voetafdruk maar ook om die van de bedrijven waarmee ze via kredietverlening zijn verbonden.

Integrated
reporting

1.4 Gevolgen ontwikkelingen voor bedrijf en financial

Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen laten zien dat de wereld dynamisch is. Een bedrijf moet zich kunnen aanpassen aan die dynamiek om te blijven bestaan. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben vooral invloed op de omgeving van het bedrijf. Mensen gaan anders kijken naar de rol en activiteiten van bedrijven, waardoor bijvoorbeeld hun koopgedrag kan veranderen, maar waardoor ook op termijn wetgeving kan worden aangepast. Dat betekent dat het bestuur van bedrijven meer dan in het verleden het beleid moet kunnen en durven aanpassen om te kunnen overleven. Technologische veranderingen hebben zowel een directe invloed op beleid en besturing van bedrijven als een invloed op maatschappelijke ontwikkelingen. Zo is de eerdergenoemde invoering van nieuwe privacy-wetgeving, waar je als bedrijf beleid op moet maken, deels het gevolg van technologische ontwikkelingen. Tot slot verandert de bedrijfsvoering ook nog eens door nieuwe inzichten over hoe je bedrijven efficiënt en effectief inricht en bestuurt.

We bespreken hierna een aantal belangrijke ontwikkelingen in de bedrijfsvoering en inrichting van de bedrijven die gevolgen hebben voor het werkterrein van de financial:

- de flexibele organisatie;
- aandacht voor risicomanagement;
- de procesgeoriënteerde organisatie;
- maatschappelijke en wettelijke verantwoording.

De flexibele organisatie

Concurrentie is niet alleen een kwestie van meer aanbieders van hetzelfde product. Meestal gaat het om een nieuw, verbeterd product dat een bestaand product van de markt verdrijft. Technologische ontwikkelingen zorgen voor die nieuwe of verbeterde producten of diensten. Het voordeel dat je als bedrijf hebt als je een nieuw of een verbeterd product hebt, is tegenwoordig niet lang houdbaar. Overal kunnen nieuwe concurrenten vandaan komen.

Daarbij komt dat *toetredingbarrières* lijken te verdwijnen. Zo is het bedrag dat je nodig hebt om een bedrijf te starten veel lager dan in het verleden. Het is bijvoorbeeld vrij eenvoudig om met een computer op een zolderkamer een ICT-georiënteerd bedrijf te beginnen. Mochten er wel grotere bedragen nodig zijn, dan zijn er voldoende investeerders te vinden die nieuwe bedrijven (start-ups) willen financieren of willen helpen groeien (scale-ups).

Bedrijven moeten wel meer dan in het verleden *agile* (= flexibel) zijn. Agile in de zin van bereid zijn om het beleid aan te passen, maar ook in de zin van het flexibel en efficiënt organiseren van het productieproces.

Toetreding-
barrières

Agile



Uitbesteding

Vanuit het idee dat je agile moet zijn en niet alles zelf hoeft te doen, is *uitbesteding* binnen bedrijven heel normaal geworden. In plaats van zelf alles te produceren zijn er speciale productie-eenheden (bijvoorbeeld in China) ontstaan, waar je als bedrijf volgens eigen specificaties je producten laat maken. Vervoer doe je niet meer zelf. Je huurt daarvoor een vervoersbedrijf in, als je al niet over bent gegaan van een locatiegebonden producent/detaillist naar een web-georiënteerde organisatie. Technologie maakt het steeds gemakkelijker om de klant overal vandaan te bedienen. De administratie besteed je uit aan een speciaal daarvoor opgericht bedrijf of een aparte eenheid.

Verdienmodel

Met deze ontwikkelingen verandert ook het *verdienmodel*. Ook de toegenomen aandacht voor duurzaamheid in combinatie met slimme software (apps) geeft nieuwe verdienmodellen een kans. Zo zijn er steeds meer mensen die ervan overtuigd zijn dat het niet langer gaat om het bezit van spullen, maar het gebruik ervan. Dankzij allerlei apps is het heel eenvoudig om bedrijven of particulieren te vinden van wie je producten (zoals speciaal gereedschap) tijdelijk kunt gebruiken in plaats van ze zelf aan te schaffen.

Netwerk-organisatie

Er komen dus steeds meer bedrijven die zich specialiseren in een onderdeel van het totale proces. Als organisatie ben je dan veel meer met externe zaken bezig om het totale proces van begin tot eind te organiseren in plaats van alles zelf uit te voeren. Er ontstaat een netwerkstructuur en daarmee een *netwerkorganisatie* waarbinnen je een plaats moet zien te krijgen. Technologische ontwikkelingen helpen bedrijven dan weer om automatisch in contact te komen met de andere bedrijven in het netwerk. Daarmee worden deze externe bedrijven tot op zekere hoogte geïntegreerd in de eigen organisatie. Dat vergt afstemming. Voor de financial betekenen flexibilisering en aanpassing van verdienmodellen vooral dat meer informatie moet worden verwerkt om tot

afstemming en beheersing van alle werkzaamheden te komen. Hulpmiddelen om de informatie op te slaan en te analyseren (data-analyse) kunnen daarbij van nut zijn. Van oudsher hoort de informatievoorziening tot het werkterrein van de financial. Bestuurders verwachten van financials dan ook dat ze de mogelijkheden van data-analyse oppakken. In een flexibele organisatie wordt geregeld de vraag gesteld of men nog met de goede dingen bezig is. Plannen volgen elkaar sneller op. Het is aan de financial, in de rol van adviseur, om de plannen te voorzien van een financiële onderbouwing en te toetsen op financiële haalbaarheid. De adviesrol die je extern hebt als consultant, mkb-accountant of financieel adviseur, of intern als controller, wordt hiermee steeds belangrijker.

Horizontaal
toezicht

Technologische ontwikkelingen en de toegenomen aandacht voor integriteit (ethiek, normen en waarden) bij bedrijven hebben geleid tot het instellen van *horizontaal toezicht* door de Belastingdienst. Dat is een contract tussen enerzijds bedrijven en hun fiscale dienstverleners (bijvoorbeeld accountantskantoren) en anderzijds de Belastingdienst, waarbij de controle door de Belastingdienst van aangiften en tussentijdse controles gebaseerd zijn op onderling vertrouwen, begrip en transparantie. In het contract staat hoe partijen met elkaar omgaan. Het idee is dat de Belastingdienst zo minder controles hoeft te doen bij ondernemers en fiscalisten – natuurlijk zolang het vertrouwen niet geschaad wordt.

Aandacht voor risicomanagement

Cybercrime

Internet en het gebruik van social media zijn niet meer weg te denken uit de maatschappij. Zoals elke technologie kan je die gebruiken, maar ook misbruiken, met onder meer een toename van *cybercrime* tot gevolg. Daar kun je als bedrijf veel last van krijgen, net als van negatieve berichtgeving op social media. Wet- en regelgeving op veel terreinen neemt als gevolg van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen toe. Om rechtszaken, boetes en negatieve berichtgeving te voorkomen, is het voor organisaties belangrijk om er zeker van te zijn dat de mensen die er werken zich aan wet- en regelgeving houden. Hier ligt zoals gezegd een rol voor de compliance officer.

Risico-
management

Ook wil je fouten in productieprocessen voorkomen. Als gevolg van onder meer de toegenomen aandacht voor ethisch handelen en goed bestuur wordt van organisaties verwacht dat ze de interne organisatie (qua inrichting en uitvoering) op orde hebben. *Risicomanagement* is daarmee een noodzakelijk onderdeel geworden van de bedrijfsvoering.



Risicomanagement is het gestructureerd in kaart brengen van risico's en het invoeren van maatregelen om negatieve gevolgen van risico's te beperken. Het is wederom vaak de financial (in verschillende rollen) die gevraagd wordt het risicomanagement vorm te geven.

De procesgeoriënteerde organisatie

Met de komst van computersystemen waarin het gehele proces van inkoop tot en met het ontvangen van het geld van de klant wordt vastgelegd (zogenoemde ERP-systemen), werd het steeds gebruikelijker om het totale proces in plaats van de afdelingen in bedrijven centraal te zetten. Bedrijven zijn, onder invloed van technologische ontwikkelingen, van een afdelingsgeoriënteerde organisatie naar een *procesgeoriënteerde organisatie* gegaan. Vanaf het begin van het proces tot aan het eind moet het goed lopen. Als bijvoorbeeld de verkoopafdeling klanten fout in het systeem zet, dan is het voor de administratie erg moeilijk om op tijd de juiste rekening naar de klant te sturen. Als een klant vervolgens niet of te laat betaalt, ligt dat niet aan de administratie, maar aan de verkoopafdeling.

Het zijn de financials, intern bij grotere bedrijven of als adviseur bij kleinere bedrijven, die vanwege hun kennis over de informatievoorziening van bedrijven verantwoordelijk gemaakt worden voor de inrichting van procesgeoriënteerde computersystemen. Om die systemen goed in te kunnen richten, is het van belang om het totale proces (van inkoop tot en met de ontvangst van het geld uit de verkopen) vooraf in kaart te brengen. De organisatie van deze werkzaamheden en het uitvoeren ervan hoort tot het takenpakket van de financial. Voor een effectieve en efficiënte inrichting van deze processen maakt de financial gebruik van methoden als *Lean* en *Six Sigma*.

Proces-
georiënteerde
organisatie

Lean
Six Sigma



Process mining

Lean richt zich op het voorkomen van verspillingen in processen; Six Sigma is een methode die de kwaliteit van processen zichtbaar maakt door gebruik te maken van statistiek. De laatste ontwikkeling op het gebied van de beoordeling van de effectiviteit en efficiëntie van de uitvoering van processen, is het gebruik van software-tools die *process mining* worden genoemd. Je laat dan de computer gedetailleerd de loop van (digitale) documenten (zoals bijvoorbeeld bestellingen) in het bedrijf zien. Als het goed is ontstaat er een mooi rechte lijn van bestelling naar levering en betaling van de goederen. Als het proces niet helemaal gaat zoals het is bedacht, dan zie je op je scherm een heleboel documenten kriskras door het bedrijf gaan. Afdelingen sturen dan steeds documenten terug omdat ze niet goed genoeg zijn ingevuld of omdat er bijvoorbeeld verkeerde goederen zijn besteld. Dan weet je dat je moet ingrijpen en moet onderzoeken wat de oorzaak is van het chaotische patroon van documenten.

Maatschappelijke en wettelijke verantwoording

Onder maatschappelijke druk is de regeldruk door de overheid eerder toedien afgenomen. De toegenomen aandacht voor duurzaamheid heeft ertoe geleid dat de wetgeving op het gebied van de jaarlijkse rapportage (het jaarverslag) sterk is uitgebreid. Grote bedrijven moeten niet langer alleen rapporteren over hun winstgevendheid, zodat klanten, leveranciers, medewerkers en overheid inzicht krijgen in de financiën van het bedrijf. Bedrijven moeten ook aangeven hoe ze omgaan met het milieu, de maatschappij en wat ze doen aan goed bestuur (zoals het voorkomen van corruptie en zorgen voor duurzame investeringen). Termen die bij deze ontwikkeling horen zijn de eerdergenoemde begrippen integrated reporting, de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties en de ESG-principes (Environmental, Social, Governance) waaraan investeringsbeslissingen kunnen worden getoetst.



Nieuwe Europese regelgeving gaat nog verder. Grote bedrijven (meer dan 1.000 medewerkers) worden in de toekomst verantwoordelijk voor de activiteiten in heel de keten. Dat betekent bijvoorbeeld dat je als bedrijf moet nagaan wie precies de toeleveranciers zijn en vast moet stellen dat ze op een verantwoorde wijze omgaan met het milieu en hun werknemers. Bedrijven moeten veel meer dan in het verleden verantwoording afleggen aan de maatschappij. Van banken wordt verwacht dat ze bij de kredietverlening aan bedrijven rekening houden met de mate van duurzaamheid van het bedrijf. Grote pensioenfondsen zoals het ABP (ambtenaren) en PGGM (zorgmedewerkers) hebben in hun beleggingsbeleid staan dat duurzaamheid mede bepaalt of ze wel of niet in een bedrijf of initiatief zullen beleggen.

Voor financials, die zich van oudsher bezighouden met informatievoorziening en data-analyse, leveren deze ontwikkelingen nieuwe uitdagingen op. Interne financials, zoals controllers, zijn binnen het bedrijf de mensen die ook deze nieuwe elementen in de systemen en de rapportages moeten verwerken. Grote bedrijven moeten hun cijfers laten controleren door externe accountants. Deze accountants moeten straks niet alleen de financiële cijfers controleren, maar ook de rapportages op het gebied van milieu, maatschappij en goed bestuur. Alhoewel de onderliggende principes misschien hetzelfde blijven, is dit voor accountants een heel nieuw werkteerrein. Ook bankmedewerkers en beleggingsadviseurs moeten in hun beslissingen verder kijken dan alleen de financiële cijfers.

Wet ter
voorkoming van
witwassen en
financieren van
terrorisme

De invoering van de *Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme* (Wwft) in 2008 is een voorbeeld van wet- en regelgeving die van grote invloed is op de praktijk van financials die werken in de financiële dienstverlening, het notariaat en de accountancy. Om witwassen en de financiering van terrorisme te beperken (voorkomen is wel een heel hoog

gegrepen doelstelling) moeten onder andere banken, zelfstandig financieel adviseurs, accountants, notarissen een gedegen onderzoek doen naar hun klanten. Met name banken hebben *Customer Due Diligence*-afdelingen ingericht, waar klanten worden doorgelicht op mogelijke signalen van witwassen of financiering van terrorisme. De screening geldt niet alleen voor nieuwe klanten; ook voor bestaande klanten wordt de herkomst van geld op basis van een risicoprofiel gevolgd. De bank, accountants en notarissen moeten op basis van de uitgevoerde onderzoeken ongebruikelijke transacties melden. Het komt geregeld voor dat een nieuwe of bestaande klant op basis van een klantenonderzoek geweigerd wordt.

1.5 Functies en opleidingen in het domein Finance

In paragraaf 1.1 hebben we, heel globaal, de twee hoofdtaken van de financial geformuleerd. Vervolgens heb je ook gelezen dat het beroep van financial door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen steeds verandert. Het lijkt erop dat er eerder taken bij komen dan verdwijnen. Voor het uitvoeren van deze taken maakt de omgeving waar je je als financial met deze taken bezighoudt, veel uit. Het is een groot verschil of je je bijvoorbeeld met de informatievoorziening (vaak de boekhouding) van een eenmanszaak bezighoudt of dat je dit doet voor een multinational als ASML. In de praktijk zien we dan ook dat er voor financials verschillende functies of specialisaties zijn ontstaan, met ieder een eigen profiel. Er is een gemeenschappelijke basis van kennis, principes, methoden en technieken en vaardigheden waaraan je de financial kunt herkennen. Daarnaast is er specialistische kennis nodig om de taken in een specifieke functie te kunnen uitvoeren.

Figuur 1.2 geeft een overzicht van openstaande vacatures bij een nationale vacaturebank in het domein Finance op een willekeurige dag.

Figuur 1.2 Vacatures in finance

Jobs in Finance

Accountant 9	Belastingadviseur 1	Financieel Manager 6
Accountant AA 6	Business Analyst 2	Financieel Medewerker 18
Administratief Medewerker 9	Business Controller 3	Junior Assistant Accountant 3
Assistant Accountant 15	Compliance Manager 1	Project Controller 2
Assistant Controller 1	Compliance Medewerker 1	Risk Analyst 4
Assistant Finance Manager 2	Controller 8	Risk Consultant 3
Auditor 4	Financial Controller 5	Risk Manager 4
Bedrijfsadviseur 1	Financieel Adviseur 9	Senior Assistant Accountant 1

Bron: jobsinfinance.nl

Bij 'financieel adviseur' moet je bijvoorbeeld ook denken aan een private banker, kredietbeoordelaar, financieringsspecialist of assurantietussenpersoon.

Welke functie je als financial uiteindelijk gaat vervullen, is afhankelijk van je persoonlijke interesse en van toeval. De praktijk laat zien dat je vanuit een opleiding ergens terecht komt waar het je leuk lijkt. Vandaaruit ontwikkel je je verder. Je leert jezelf steeds beter kennen. Zo ontdek je waar je goed in bent, wat je leuk vindt en wat je absoluut niet wil.

Bij het ontstaan van het hoger beroepsonderwijs was er in eerste instantie slechts één opleiding waar je een opleiding tot financial kon volgen. Dankzij de toenemende complexiteit van de maatschappij, de technologische ontwikkelingen en de behoefte aan specialistische kennis vanuit accountancykantoren en het bank- en verzekeringswezen, zijn er op het niveau van associate degree (Ad) en bachelor (B) sindsdien de volgende opleidingen ontstaan die opleiden voor een meer specialistische functie:

- Ad Finance;
- Ad Accountancy en B Accountancy;
- Ad Finance & Control en B Finance & Control;
- B Finance, Tax and Advice.

De functies waarvoor de verschillende opleidingen opleiden zijn:

- de controller;
- de accountant;
- de financieel en fiscaal adviseur.

We bespreken ze hieronder één voor één.

De controller

De controller is de financieel-economisch expert in een organisatie. Als rechterhand van het management vertaalt de controller lange- of kortetermijnplannen van het management naar cijfers. Een *investering* in een gebouw, een productielocatie, machines of een nieuw computersysteem, of in de ontwikkeling van nieuwe producten is een voorbeeld van een langetermijnplan, dat de controller kritisch beoordeelt. De controller rekent uit hoeveel de uitvoering van dergelijke plannen aan investeringen kost en hoeveel ze opbrengen. De controller maakt een analyse, mede gebaseerd op cijfers, van de plannen en adviseert hierover aan de directie. De doelstellingen van de organisatie zijn daarbij uitgangspunt. Cijfers zijn daarbij belangrijk, maar ook andere argumenten kunnen worden meegenomen in het besluit iets wel of niet te doen.

Investering

Budgetten

Het maken van *budgetten* voor het hele bedrijf, een afdeling of een project, en het beoordelen van ingediende budgetten van collega's, is typisch een

voorbeeld van een plan op de korte termijn. In een budget staat bijvoorbeeld hoeveel geld er beschikbaar is en waaraan een afdeling in een jaar het toegekende geld mag besteden om de doelstellingen van dat jaar te gaan realiseren. Een voorbeeld van een doelstelling voor een afdeling productie is het aantal te vervaardigen producten. Deze doelstelling is afgeleid van het aantal producten dat de verkoopafdeling denkt te kunnen verkopen: de doelstelling van de afdeling verkoop. In overleg met de controller wordt het verkoopbudget opgesteld. Daarin staat dan weer (in geld uitgedrukt) hoeveel de afdeling verkoop aan allerlei marketingactiviteiten mag uitgeven om ervoor te zorgen dat de doelstelling kan worden gehaald.



Bij het maken en beoordelen van het budget van een afdeling of een project is het de controller die alle plannen aan elkaar knoopt, na overleg met mensen van de verschillende afdelingen. Daarmee is de controller de *spin in het web*. De controller spreekt geregeld met de sleutelfiguren van afdelingen om ze te helpen met het nemen van besluiten op de lange of korte termijn (= vooruitkijken) of om de prestaties van de afdelingen te bespreken en te monitoren (= terugkijken). De productie, voorraden, verkopen, behaalde marges op verkopen, maar ook de hoeveelheid afval en de uitstoot van CO₂ zijn voorbeelden van prestaties die de controller registreert, analyseert, rapporteert en bespreekt. De analyse bestaat uit het vergelijken van wat men werkelijk heeft gedaan met wat je in een normale situatie zou mogen verwachten.

Met het helpen bij het maken van plannen, het vervolgens vastleggen van de gegevens uit de activiteiten die de plannen behelzen en de analyse van de uitkomsten daarvan, is de controller bezig met het *beheersen van de*

activiteiten van de organisatie. Dat zit ook in de naam van de functie. Controller komt van het Engelse woord 'control' en dat betekent beheersing. Zo is het heel gebruikelijk dat de controller in de vorm van *dashboards* geregeld rapporteert over de voor het bedrijf belangrijke onderwerpen: de *kritische prestatie-indicatoren* (KPI's).



Samen met de directie en andere medewerkers komt de controller tot een set van de voor het bedrijf belangrijke KPI's. In de ideale situatie zorgt de controller vervolgens voor een zodanige inrichting van de computersystemen dat de medewerkers automatisch hun resultaten (in termen van de indicatoren) kunnen inzien. Het is de controller die, samen met de directeur, de uitkomsten en een analyse van de uitkomsten bespreekt met de verschillende medewerkers van de verschillende afdelingen, met als doel te komen met acties om het nog beter te doen of ongewenste resultaten in de toekomst te voorkomen. Met deze gesprekken, aan de hand van dashboards, houdt de directie een vinger aan de pols.

Naast gesprekspartner zijn van zowat iedereen in de organisatie, is de inrichting en beheersing van de informatievoorziening de specifieke taak van de controller. In het verleden beperkte de informatievoorziening zich vaak tot de boekhouding: het vastleggen van financiële feiten. In het computertijdperk kun je veel meer vastleggen dan alleen financiële feiten, vandaar dat deze taak van de controller flink is uitgebreid. Een belangrijk uitgangspunt bij het vastleggen van gegevens is dat een organisatie alleen beheersbaar is als je kunt vertrouwen op de cijfers.

'Trusting the numbers'	Het is dan ook de verantwoordelijkheid van de controller dat de cijfers kloppen; men noemt dat ' <i>trusting the numbers</i> '. Je kunt pas verder met andere werkzaamheden als het informatiesysteem klopt. Dan moet je niet alleen denken aan de vraag of de gegevens wel goed zijn ingevoerd in het systeem, maar ook aan de organisatie rondom de informatievoorziening en het computersysteem waarmee de informatie wordt verwerkt. Bij de organisatie van de informatievoorziening gaat het om het maken en beschrijven van het administratieve proces (= de <i>administratieve organisatie</i> of AO). Die beschrijving bevat bijvoorbeeld de procedures die bepalen wie welke informatie waar in het systeem mag zetten, wie de informatie mag bewerken en wie en wanneer toegang heeft tot het systeem om de informatie te raadplegen. De controller legt het hele proces in een handboek vast, zodat iedereen weet hoe het bedrijf omgaat met de informatievoorziening. Bedrijven maken voor heel de bedrijfsvoering, dus bijvoorbeeld ook voor de inkoop, productie, verkoop, logistiek en personeelszaken procesbeschrijvingen. Al deze beschrijvingen vormen samen het <i>AO-handboek</i> van de organisatie, waarin dus de structuur, de functies en de processen van de organisatie worden vastgelegd.
Administratieve organisatie	
AO-handboek	
Risicoanalyse	Bij de inrichting van de informatievoorziening, maar ook bij de inrichting van andere processen, maakt de controller een <i>risicoanalyse</i> . Bij een risicoanalyse worden de risico's (wat kan er allemaal misgaan?) en de gevolgen bij het optreden van deze risico's (impact-analyse) in kaart gebracht. Als de impact van het risico te groot wordt gevonden, komt de controller met beheersmaatregelen.
Functiescheiding	Een voorbeeld van een beheersmaatregel is het toepassen van het principe van <i>functiescheiding</i> . Dit principe zegt dat je de organisatie beter kan beheersen als je ervoor zorgt dat de verschillende taken en verantwoordelijkheden die er zijn, zo worden verdeeld dat je tegengestelde belangen creëert. Zo voorkom je fraude. Vanuit de theorie maak je onderscheid in <i>beschikkende functies</i> (mogen namens de organisatie verplichtingen aangaan), <i>bewarende functies</i> (mogen goederen en geld opslaan), <i>registrerende functies</i> (leggen zaken vast in het systeem), <i>controlerende functies</i> (controleren of iedereen zich houdt aan de gemaakte afspraken in procedures) en <i>uitvoerende functies</i> (doen de productie). Grote ondernemingen hebben voldoende mensen om de genoemde functies aan verschillende mensen te kunnen toewijzen. In kleine organisaties is dat lastig. Dan is het aan de controller (in overleg met de eigenaar) om de organisatie zo in te richten dat het idee uit de theorie wel wordt toegepast, maar dat er in de praktijk op een verantwoorde wijze een draai aan gegeven wordt. Zo kun je dan bijvoorbeeld het <i>vier-ogensysteem</i> toepassen. In het vier-ogensysteem moeten twee mensen onafhankelijk van elkaar een handtekening zetten voordat er iets kan gebeuren.
Beschikkende functies	
Bewarende functies	
Registrerende functies	
Controlerende functies	
Uitvoerende functies	
Vier-ogen-systeem	

Bij de beheersing van de organisatie hoort ook het bewaken van de financiële positie van de organisatie. Een organisatie kan alleen blijven voortbestaan als ze op korte en lange termijn voldoende (toegang tot) geld heeft om de uitgaven te kunnen betalen. Controllers in het mkb doen deze monitoring er meestal bij. Als er een tekort dreigt, betalen ze even geen rekeningen of nemen ze contact op met de bank (of een andere kredietverschaffer) voor een lening. Afhankelijk van de situatie moet dat een tijdelijke, kortstondige lening zijn of een lening voor een langere termijn. Voordat de bank instemt wil ze graag de cijfers zien waaruit blijkt dat de organisatie de schuld kan terugbetalen.

Voor grote organisaties, waaronder ook gemeentes, is het monitoren van de ontvangsten en uitgaven zo complex en belangrijk dat ze er een speciale afdeling voor hebben ingericht onder leiding van een gespecialiseerde financial: de *treasurer*.

Treasurer



De treasurer

De treasurer is de 'schatkistbewaker' van de organisatie en houdt zich bezig met het organiseren en optimaliseren van het betalingsverkeer binnen de organisatie, het betalingsverkeer met de leveranciers en de klanten (cash-management), het aantrekken en aflossen van leningen, het maken van financiële prognoses om inzicht te krijgen in de huidige en toekomstige kaspositie (liquiditeitsbegrotingen als onderdeel van het cash-management) en ten slotte het bewaken van valuta- en renterisico's. Internationaal opererende bedrijven hebben te maken met andere valuta's, zoals bijvoorbeeld de Amerikaanse dollar of het Engelse pond, waarvan de waarde ten opzichte van de euro dagelijks kan veranderen. Afhankelijk van de

organisatie en de situatie kan het belangrijk zijn de gevolgen van het risico op een waardeverandering van de eigen valuta te beheersen met speciaal voor deze situaties ontwikkelde producten. Om dat verantwoord te kunnen doen is specialistische kennis nodig.

Het organiseren van het betalingsverkeer met je leveranciers en je klanten lijkt heel eenvoudig. Je opent een bankrekening en als je een rekening van een leverancier krijgt, dan betaal je die met een overschrijving van jouw rekening naar de rekening van de klant. Klanten stuur je een rekening en je ziet vanzelf op jouw bankrekening of de klant heeft betaald.

Voor multinationals is het iets complexer. Je doet zaken in veel landen. Je moet meerdere bankrekeningen hebben, omdat niet iedere bank in ieder land een vestiging heeft. Als je verkoopt via websites, dan wil je dat klanten over heel de wereld de producten vooraf kunnen betalen met bijvoorbeeld een creditcard of via gebruik van een betalingsdienst als PayPal. Kortom, als je veel vestigingen in verschillende landen hebt, veel leveranciers uit verschillende landen en veel klanten uit verschillende landen, dan is het organiseren van zoiets simpels als het betalingsverkeer al snel heel complex. Een treasurer heeft al de hiervoor benodigde kennis. Een controller die de treasury-activiteiten er af en toe bij doet, kan terecht bij gespecialiseerde adviseurs. Het zijn overigens vaak financieel adviseurs uit het bankwezen die als treasurer bij grote organisaties gaan werken.

De financial controller

Het voorbeeld van de treasurer als specialisatie binnen het vakgebied van de controller laat zien dat je wel een overzicht van de werkzaamheden van een controller in het algemeen kunt geven, maar dat er in de praktijk verschillende 'controllers' zijn. Sommige functies zijn ook niet weggelegd voor beginnende controllers. Niemand start na het afronden van een bachelor Finance & Control als *Chief Financial Officer* (CFO) van een bedrijf als ASML. Eenvoudig gezegd is de Chief Financial Officer de tweede persoon in de Raad van Bestuur van een organisatie, die verantwoordelijk is voor de cijfers van de organisatie. De CFO is de baas van de verschillende controllers in de organisatie. Het is heel gebruikelijk dat je je carrière begint als *financial controller* op de afdeling die we vroeger de boekhoudafdeling zouden noemen. De boekhouding zelf is meestal geautomatiseerd. Je zorgt als financial controller voor de rapportages. Je helpt mee met het opstellen en bewaken van budgetten en met het maken van kostenberekeningen, en je maakt forecasts om inzicht te krijgen in de financiële positie. Projectorganisaties zoals wegenbouwers willen graag een financial specifiek voor projecten. Ze vragen dan om een *project controller*. Financial en project controllers houden zich vooral bezig met de dagelijkse werkzaamheden.

Chief Financial
Officer

Financial
controller

Project controller



Business controller

De business controller

Organisaties zijn echter niet alleen bezig met de dagelijkse gang van zaken, maar denken ook na over een strategie om in de toekomst succesvol te blijven. *Business controllers*, een carrièrestap ten opzichte van de financial controller, worden betrokken bij het ontwikkelen en het bewaken van de strategie van een organisatie. In grote bedrijven geven ze leiding aan alle medewerkers die zich bezighouden met de administratieve verwerking van financiële feiten (bijvoorbeeld inkoop, verkoop, productie en investeringen) en rapportages. De business controller is verantwoordelijk voor de inrichting van het administratieve systeem en denkt samen met de leiding na over risico's en hoe ze te monitoren. Ook beslist hij over welke zaken gerapporteerd moet gaan worden. De resultaten uit de rapportages bespreekt hij met de leiding en hij komt, als dat nodig is, met voorstellen voor acties als de resultaten te veel afwijken van de verwachtingen. Daarnaast schrijft hij mee (met name aan de financiële paragraaf) in business cases zoals investeringen, bedrijfsovernames, kredietaanvragen bij banken, nieuw op te richten afdelingen of vestigingen van het bedrijf, uitgiftes van aandelen op de aandelenbeurs en allerlei andere toekomstplannen.

In kleinere, minder complexe organisaties, waar je misschien maar de enige persoon bent die zich bezighoudt met de administratie, ben je vanzelf heel snel het manusje van alles en vervul je de functie van financial controller, treasurer en business controller ineen. De benamingen en de daarbij behorende specialisaties hebben te maken met de grootte en complexiteit van de organisatie.

De weg van financial controller via business controller naar CFO is een carrièrepad dat je aflegt door opleidingen te volgen en ervaring op te doen.

Register
controllerPermanente
Educatie

Na een bacheloropleiding Finance & Control kun je een masteropleiding Finance volgen. Ook daarna kun je nog verder. In Nederland kun je nog de opleiding tot *register controller* doen. Deze post-master-opleiding is bedoeld voor controllers met enige jaren ervaring die zich verder willen specialiseren in het vakgebied. Belangrijke onderdelen in het programma zijn strategische planning, corporate planning en beroepsethiek. Na afronding van deze opleiding mag je de titel Register Controller (RC) op je naamkaartje zetten en word je ingeschreven in het register voor register controllers. Om in het register te kunnen blijven staan moet je wel voldoen aan de *Permanente Educatie* (PE)-verplichting. Die houdt in dat je aantoonbaar je vak bijhoudt door het volgen van cursussen en trainingen.

De accountant

Fraude

Al in de Romeinse tijd is sprake van de functie die we nu kennen als accountant. In die tijd moesten boeren over de behaalde oogst belasting betalen. Om de hoogte van de belasting te bepalen, legden ze verantwoording af over de behaalde opbrengsten op het centrale marktplein (het Forum). Daar was een auditor (= een toehoorder) bij aanwezig. De auditor luisterde goed naar de boer. Als de auditor op grond van zijn ervaring en kennis van de omstandigheden van mening was dat het verhaal van de boer niet juist was, maakte hij dat kenbaar. Op deze manier probeerde men de kans op *fraude* te verkleinen. Fraude is volgens de Koninklijke Nederlandse Beroepsvereniging van Accountants (NBA) 'een opzettelijke handeling door een of meer leden van het management, met governance belaste personen, werknemers of derden, waarbij gebruik wordt gemaakt van misleiding teneinde een onrechtmatig of onwettig voordeel te verkrijgen'.

Jaarverslag

De functie die de auditor in het Romeinse rijk had, is in feite de functie die de moderne accountant nu heeft. De accountant controleert de wettelijk verplichte informatie die grote bedrijven in de vorm van een *jaarverslag* publiceren, op juistheid. Hij controleert de cijfers en door het uitgeven van een verklaring voegt de accountant zekerheid toe aan de cijfers. Die verklaring kan goedkeurend zijn of 'met beperking', of de accountant kan zich onthouden van een verklaring. Op basis van de verklaring krijgen partijen zoals aandeelhouders, banken, leveranciers, medewerkers, afnemers, overheid en maatschappelijke organisaties inzicht in de mate van betrouwbaarheid van de cijfers. Overigens zal een accountant nooit zeggen dat de cijfers kloppen. Ook hij kan immers misleid worden. Het maximaal haalbare is de zin: 'de jaarcijfers geven met een hoge mate van zekerheid een *getrouw beeld* van het vermogen en het resultaat van de organisatie'.

Getrouw beeld

Om de financiële markten (= het geheel van vraag naar en aanbod van vermogen) goed te kunnen laten werken, is het van belang dat de aanbieders van vermogen de bedrijven of mensen die het geld nodig hebben (de vragers) kunnen vertrouwen. Het is de accountant die enige mate van

zekerheid aan dit vertrouwen kan geven, dat stelt althans de grondlegger van het vakgebied accountancy in Nederland, professor Th. Limberg. In 1930 publiceerde hij zijn *vertrouwenstheorie* (de leer van vertrouwen). Van groot belang hierbij is dat de accountant niet voor het bedrijf werkt waarvan hij de rapportage controleert, maar voor de samenleving: de gebruikers van de cijfers. Dit stelt hoge eisen aan deze functionaris. Van de accountant wordt verwacht dat hij *onafhankelijk* en *integer* is. Je moet te allen tijde op het oordeel van de accountant over de cijfers kunnen vertrouwen. In de beginjaren kon iedereen die iets van boekhouden afwist, zich accountant noemen. Dat gaf geen vertrouwen, vandaar dat er snel een beroepsvereniging (de huidige NBA) werd opgericht, die eisen stelt aan hoe de accountant zijn werk moet doen. De overheid heeft met de Wet op het accountantsberoep (Wab) en de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta) verdere eisen gesteld aan accountants en aan de kantoren waar mensen in de rol van accountant werken.

Je mag jezelf dus niet zomaar een accountant noemen. De titel krijg je na een uitgebreide opleiding en enkele jaren praktijkervaring. In Nederland hebben we de unieke situatie dat we twee soorten accountants hebben, namelijk:

- registeraccountant (RA);
- accountant-administratieconsulent (AA).

Je mag de titel RA of AA voeren als je als je na het behalen van het landelijk mondeling slotexamen in de door jou gekozen richting wordt ingeschreven in het register van de beroepsvereniging. Voordat je wordt ingeschreven moet je wel mondeling de volgende eed afleggen:

'Ik ben mij ervan bewust dat ik als accountant dien te handelen in het algemeen belang. Ik oefen mijn beroep uit met een professioneel-kritische instelling. In de uitoefening van mijn beroep als accountant laat ik mij leiden door fundamentele beginselen van integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid, en zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid. Ik houd mij aan de wetten en regelgeving die op mijn beroep van toepassing zijn. Mijn professionaliteit brengt met zich mee dat ik geen handelingen verricht waarvan ik weet of behoort te weten dat die het accountantsberoep in diskrediet kunnen brengen. Zo waarlijk helpe mij God almachtig/dat beloof ik/dat verklaar ik.'

De opleidingsroute naar een RA- of AA-titel is best lang. Om RA te kunnen worden moet je een relevante wetenschappelijke masteropleiding, een wetenschappelijke post-masteropleiding in combinatie met een praktijkopleiding hebben gedaan. Voor de route naar een AA-titel kun je na de B Accountancy-opleiding, de post-bacheloropleiding AA in combinatie met de praktijkopleiding doen. Door de inhoudelijke overlap tussen de

afzonderlijke opleidingen kun je ook via de Ad Finance, de Ad Finance & Control en de B Finance & Control delen van het totale opleidingstraject tot accountant afleggen, maar dan duurt het hele traject wel langer, omdat je sommige specifieke delen uit de B Accountancy-opleiding mist en die moet je alsnog inhalen.

De registeraccountant

De registeraccountant in een accountantskantoor doet, met hulp van assistent-accountants, de wettelijke jaarrekeningcontrole. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in bedrijven van openbaar belang (OOB), zoals beursgenoteerde bedrijven, banken en verzekeraars, en de overige bedrijven die verplicht de jaarrekening moeten laten controleren. De bedrijven die door het ministerie van Financiën als bedrijf van openbaar belang zijn aangemerkt, zoals ASML, mogen alleen gecontroleerd worden door accountantskantoren met een OOB-vergunning. Vanwege de strenge eisen die aan zo'n vergunning wordt gesteld, hebben in Nederland in totaal slechts zes accountantsorganisaties deze vergunning. Zij mogen dus deze heel grote bedrijven controleren. De overige bedrijven waarvan de jaarrekening moet worden gecontroleerd, kunnen terecht bij accountantskantoren die een vergunning hebben om deze categorie bedrijven te mogen controleren. De eisen die aan zo'n vergunning zijn gesteld zijn minder streng.

Je moet als organisatie de jaarrekening laten controleren als je gedurende twee of meer jaren voldoet aan twee van de drie gestelde criteria (2024):

- omzet meer dan €15 miljoen;
- balanstotaal meer dan €7,5 miljoen;
- aantal medewerkers meer dan 50 fte.

Ieder jaar kunnen de criteria worden aangepast.

In de regelgeving voor accountants, de Nederlandse standaarden voor de accountantscontrole (NV COS), staat precies wat de accountant allemaal moet doen bij een jaarrekeningcontrole. Je moet bijvoorbeeld eerst onderzoeken of je de klant wel kunt accepteren. Als accountant moet je onafhankelijk zijn. Je moet onderzoeken of er situaties zijn waardoor de onafhankelijkheid niet kan worden gewaarborgd. Zo mogen bijvoorbeeld de accountant en de klant elkaar als privépersoon niet goed kennen. Daarnaast moet je bijvoorbeeld ook onderzoeken of de klant betrouwbaar is en of hij zich schuldig heeft gemaakt aan fraude. Je moet onderzoeken of er sprake is van geld witwassen en of de organisatie terroristische organisaties financiert. Dit onderzoek moet je zorgvuldig uitvoeren voordat je een opdracht kunt aanvaarden.



Plannings-
memorandum

Na het accepteren van de klant stel je als accountant een plan van aanpak (een *planningsmemorandum*) op. In dat plan geef je aan hoe je de controle gaat aanpakken. Per post op de jaarrekening bepaal je het doel van de controle. Bijvoorbeeld: het doel van de controle van de vorderingen (debiteuren) is vast te stellen of de debiteuren voor de juiste waarde op de jaarrekening staan.

Betrouwbaar

Het is de taak van de accountant om vast te stellen in hoeverre de informatie (de cijfers) die uit de systemen van bedrijven komen, betrouwbaar zijn. *Betrouwbaar* wil hier zeggen: juist (bevatten geen fouten), volledig (alle relevante cijfers zijn erin verwerkt/geen verrassingen achteraf), tijdig (zijn op tijd beschikbaar voor besluitvorming) en toetsbaar (de informatie moet verifieerbaar zijn, er moeten documenten zijn op basis waarvan je de verwerking van cijfers kunt controleren).

Om te komen tot betrouwbare financiële informatie is een aantal principes voor de inrichting van de administratie ontwikkeld. Deze principes zijn:

- toerekeningsprincipe (ontvangsten en uitgaven moeten worden toegerekend aan de periode waarin ze daadwerkelijk zijn verdiend respectievelijk gedaan);
- realisatieprincipe (verkopen mogen pas als omzet worden geboekt als er een verkoop heeft plaatsgevonden waarbij het bedrijf recht heeft op de betaling van de klant);
- matching-principe (kosten moeten worden toegerekend aan de opbrengsten. Een investering in een machine die meerdere jaren wordt gebruikt mag niet in één jaar als kosten worden geboekt, maar moet uitgesmeerd worden over de jaren waarin de machine wordt gebruikt);
- continuïteitsprincipe (in de waardering van de posten in de boekhouding ga je ervan uit dat de organisatie doorgaat met haar activiteiten, tenzij uitdrukkelijk is aangegeven dat het bedrijf stopt. Dan geldt een andere waardebeoordeling);
- bestendigheidspincipe (je verandert de wijze waarop de boekhouding wordt gevoerd niet zomaar. Je blijft consistent en als je verandert, dan geef je aan waarom);

- voorzichtigheidsprincipe (winsten worden pas als winst gezien als ze zijn gerealiseerd. Als je nu al weet dat er risico's zijn die geld gaan kosten, dan verwerk je die nu al in de boekhouding. Je voorkomt dat het vermogen en de winst van het bedrijf hoger worden gepresenteerd dan ze in werkelijkheid zijn).

Bij de controle van de jaarcijfers onderzoekt de accountant of de organisatie de administratie volgens de genoemde principes heeft ingericht en of daarmee de posten op de balans en resultatenrekening op de juiste manier zijn gewaardeerd en verantwoord.

Belangrijke elementen die in een planningsmemorandum verwerkt worden zijn:

- materialiteit en risicoanalyse;
- wijze van controleaanpak.

Deze twee elementen bespreken we hierna.

Materialiteit en risicoanalyse

Organisaties streven altijd naar administraties die helemaal kloppen. In de praktijk blijkt dat lastig te zijn. Mensen zetten niet altijd op tijd de juiste gegevens in het systeem, klanten zijn niet altijd tevreden en sturen spullen gedeeltelijk terug of betalen verkeerde bedragen. Kortom: de kans dat er iets niet helemaal klopt is best groot. Als de accountant één klein foutje ontdekt wil dat niet meteen zeggen dat de hele administratie niet deugt, dat de cijfers onbetrouwbaar zijn en dat hij geen verklaring kan geven. Het gaat erom dat gebruikers in hun beslissingen kunnen vertrouwen op de cijfers. Gebruikers van de cijfers zullen bij een multinational niet gelijk hun beslissingen aanpassen als er een fout van €1 wordt gevonden. Het is de kunst van de accountant om te bepalen wanneer een afwijking *materieel* wordt. Dat wil zeggen dat het weglaten of het onjuist weergeven van bepaalde informatie van invloed is op de beslissing van gebruikers van de jaarrekening. Vooraf bepalen accountants daarom de *kwantitatieve materialiteit* en de *kwalitatieve materialiteit*. De kwantitatieve materialiteit is het maximale bedrag dat een jaarrekening of post in de jaarrekening mag afwijken van wat de accountant heeft gevonden. Bij kwalitatieve materialiteit gaat het om de vraag of er sprake is van fraude of van grote tekortkomingen in de beheersing van de organisatie. Een bedrag bepalen als foutenmarge is niet zo moeilijk. Het is veel lastiger om iets te zeggen over de beheersing van de organisatie. Accountants maken daarom vooraf ook een *risicoanalyse*. In deze analyse gaat de accountant bijvoorbeeld na waar je, gezien de aard van de organisatie, speciaal op moet letten (aandachtspunten in de aanpak) en hoe de beheersing van de organisatie is vormgegeven. Om een goede risicoanalyse te kunnen maken heb je als accountant ervaring nodig. Daarmee blijft controleren mensenwerk. Eigenlijk onderzoek je of de werkelijkheid niet te veel afwijkt van de norm.

Kwantitatieve
materialiteit

Kwalitatieve
materialiteit

Risicoanalyse

Wijze van controleaanpak

In principe zijn er twee mogelijkheden om de controle aan te pakken. Je kunt kiezen voor een systeem- of voor een gegevensgerichte controleaanpak. Een *systeemgerichte aanpak* wil zeggen dat je onderzoek doet naar de opzet en werking van de interne beheersing van de organisatie.



Controllers van grote organisaties hebben de inrichting van de organisatie vastgelegd in handboeken, waarbij ze een risicoanalyse hebben uitgevoerd en beheersmaatregelen hebben toegepast (bijvoorbeeld een duidelijke functiescheiding) en de inrichting van de computersystemen hebben vastgelegd. Het idee achter een systeemgerichte aanpak is dat als de verwerking van de informatie goed is, de uitkomst ook klopt. Als je dus als accountant kunt vaststellen dat de opzet van de verwerking van de informatie klopt (er is sprake van interne beheersing) en als je kunt vaststellen dat in de praktijk de informatieverwerking volgens de opzet wordt uitgevoerd (de interne beheersing werkt ook), je dan mag concluderen dat de uitkomsten ook kloppen.

In plaats van een systeemgerichte aanpak kun je kiezen voor een *gegevensgerichte aanpak*. Je kiest een gegevensgerichte aanpak als je niet kunt vertrouwen op de interne beheersing van de organisatie. Dat is vaker het geval bij de wat kleinere organisaties, omdat de functiescheiding daar niet altijd goed is toegepast. Bij een gegevensgerichte controle controleer je op detailniveau. Hulpmiddelen zijn daarbij cijferanalyses en *verbandcontrols* als indicatie voor afwijkingen. Een voorbeeld van een cijferanalyse is het berekenen van de winstmarge in procenten, waarna je de uitkomst vergelijkt met die van vorig jaar of met een gemiddelde in de branche. Als het getal veel (en wat veel is, bepaal jij als accountant) afwijkt van andere jaren of van wat gebruikelijk is in de branche, dan is dat een aanwijzing om

nader naar de cijfers te kijken. Bij een verbandscontrole ga je op zoek naar verbanden tussen uitkomsten. Een bekende formule in dit verband is:

$$\text{Beginvoorraad} + \text{Inkopen} - \text{Eindvoorraad} = \text{Verkopen}$$

Steekproeven

Daarnaast neem je als accountant *steekproeven*. Bij een steekproef neem je een selectie uit alle informatie (bijvoorbeeld twintig verkopen) en controleer je vervolgens op detailniveau of de informatie rondom deze verkopen (juist inboeken van alle klantgegevens bij de bestelling, juist boeken van de levering van goederen, juist boeken van de omzet en de vordering bij het verzenden van de factuur, juist boeken van de ontvangst van de betaling) goed is vastgelegd. Als je te veel fouten tegenkomt, kun je de steekproef uitbreiden om meer zekerheid te krijgen over de betrouwbaarheid van de informatie. Met de verdere ontwikkeling van artificiële intelligentie wordt het steeds gemakkelijker om een complete administratie door de computer te laten controleren. Als accountant hoef je dan alleen de uitzonderingen die uit de computer komen, nader te onderzoeken. Volgens specialisten wordt het dan ook steeds gemakkelijker om gegevensgericht in plaats van systeemgericht te gaan controleren. De computer doet het werk, de accountant geeft het uiteindelijke oordeel.

Management-
letter

Na het uitwerken van het planningsmemorandum ga je als accountant aan de slag zoals hiervoor beschreven en kom je uiteindelijk tot een oordeel en een verklaring. Daarnaast schrijft de accountant ook een *management-letter*. In deze managementletter geeft de accountant aanvullende verbeterpunten en aanbevelingen aan die tijdens de uitvoering van het onderzoek zijn ontdekt.

De accountant-administratieconsulent

De AA-accountant houdt zich bezig met het samenstellen (van jaarrekeningen), het verzorgen van fiscale aangiften (en het geven van advies hierover) en het opstellen van toekomstgerichte financiële overzichten bij bijvoorbeeld investeringen, bedrijfsovernames en kredietaanvragen. Daarnaast kan een bedrijf bij de AA-accountant terecht voor alle overige bedrijfsadviezen. Dat varieert van het meedenken over de strategie van de onderneming, het kiezen en het inrichten van het financiële systeem tot en met het begeleiden bij de aan- en verkoop van het bedrijf. Je zou kunnen zeggen dat de accountant-administratieconsulent in die hoedanigheid de rol van controller vervult bij die bedrijven die zelf geen professionele controller in dienst hebben.

Samenstelopdracht

Alhoewel de AA-accountant in theorie heel veel verschillende taken heeft, bestaat het overgrote deel van de werkzaamheden in de praktijk uit het samenstellen van de jaarrekening en het doen van de fiscale aangiften.

Bedrijven zijn, afhankelijk van hun grootte, verplicht om een jaarrekening te publiceren, bestaande uit een balans en resultatenrekening. Banken die geld hebben uitgeleend aan bedrijven zijn natuurlijk zeer geïnteresseerd in de resultaten van die bedrijven, en willen een jaarrekening die volgens de regels is opgesteld.



De AA-accountant verwerkt de informatie die hij van het bedrijf heeft gekregen volgens de richtlijnen van de Nederlandse standaarden voor de accountantscontrole (NV COS). Vervolgens geeft de AA-accountant een samenstellingsverklaring, waardoor de gebruiker van de jaarrekening weet dat de accountant het werk heeft uitgevoerd volgens de regels, waarbij hij alle posten die risico's opleveren met meer dan normale aandacht heeft bekeken.

Overige controle-opdrachten

Daarnaast mogen accountant-administratieconsulenten controle-opdrachten uitvoeren. Zo mogen ze, net als registeraccountants, verklaringen afgeven voor bedrijven die een vrijwillige jaarrekeningcontrole willen laten uitvoeren, een *subsidieverklaring* afgeven, en op verzoek van bijvoorbeeld banken *toekomstgerichte financiële overzichten* van klanten beoordelen. Een overheid die een bedrijf subsidie wil verlenen, wil er zeker van zijn dat het uitgekeerde geld gebruikt wordt waar het voor bedoeld is. De overheid kan dan ook van zo'n bedrijf een onafhankelijk controleonderzoek eisen, uitgevoerd door een accountant. Dat is meestal een AA-accountant, die de werkzaamheden conform de NV COS uitvoert en in zijn verklaring een oordeel geeft over de mate waarin het bedrijf het

Subsidieverklaring
Toekomst-
gerichte
financiële
overzichten

geld rechtmatig heeft gebruikt. Voor een bedrijf is het belangrijk dat in de verklaring staat dat het geld is gebruikt waarvoor het is bedoeld. Als dat niet zo is, dan moet het bedrijf de subsidie in veel gevallen geheel of gedeeltelijk terugbetalen.

Bedrijven die naar de bank gaan voor een lening, moeten aangeven wat ze met het geld willen doen en hoe ze denken het geld te kunnen terugbetalen. In financiële overzichten kunnen bedrijven aangeven hoeveel geld ze denken te gaan verdienen en hoe ze de lening gaan terugbetalen. Banken kunnen dan de AA-accountant vragen, na een onafhankelijk onderzoek, een oordeel te geven over deze financiële overzichten.

De financieel en fiscaal adviseur

Omdat niet iedere organisatie voor alles een specialist in dienst kan nemen, is het heel gebruikelijk om voor niet-dagelijkse zaken een beroep te doen op een externe adviseur, die kan helpen om met betrekking tot deze zaken beslissingen te nemen. Een adviseur is iemand die specialistische kennis heeft op een deelterrein en in staat is om samen met een klant op zoek te gaan naar een oplossing van een probleem die voor die klant de beste is. Klanten verwachten dat een adviseur onafhankelijk en objectief is en zonder vooroordeel of eigenbelang samen met de organisatie op zoek gaat naar oplossingen. Om als adviseur aan opdrachten te komen en om je klant te kunnen overtuigen, moet je je kunnen inleven in het probleem van de klant en effectief kunnen communiceren. Als adviseur ben je getraind in het voeren van adviesgesprekken en kun je een advies in de juiste taal opschrijven. Je wordt gevraagd om een mening, maar de klant wil wel een mening die bij hem past. Je moet je eigen voorkeuren en opvattingen dus soms buitenspel kunnen zetten. Integriteit, vertrouwelijkheid en verantwoordelijkheidsgevoel zijn daarbij van essentieel belang. Jouw advies kan grote gevolgen voor de organisatie hebben.

De adviseur kan zowel een rol als een beroep zijn: je kunt als accountant over bepaalde zaken advies geven, maar je kunt ook als consultant van adviseren je beroep maken. Bij de meeste accountantskantoren kunnen klanten terecht voor advies over alle onderdelen van de bedrijfsvoering. Dat varieert van hulp bij de ontwikkeling van de bedrijfsstrategie tot juridisch, financieel en fiscaal advies. AA-accountants geven bijvoorbeeld advies aan het mkb over allerlei zaken die te maken hebben met de bedrijfsvoering. Zolang de problematiek niet te complex is, komt de accountant zelf met een advies en zorgt hij samen met de klant voor de implementatie van het advies. De accountant vervult op dat moment de rol van adviseur, omdat de klant advies vraagt over zaken waarvan je mag verwachten dat de accountant er als financial verstand van heeft. Als het probleem waar de klant advies over vraagt echter te ingewikkeld wordt, dan zal de accountant doorverwijzen naar een specialist. Grotere kantoren hebben die specialisten, zoals een managementadviseur, een IT-specialist, financieel adviseur

of fiscaal adviseur, meestal zelf in dienst. In plaats van adviseur noemen deze mensen zichzelf ook vaak consultant. Deze specialisten hebben van het geven van advies hun beroep gemaakt.

De fiscaal adviseur

Een fiscaal adviseur is iemand die er zijn beroep van heeft gemaakt advies te geven over wet- en regelgeving in belastingkwesties. Een fiscaal adviseur heeft dus uitgebreide kennis van belastingwetten en regels over hoe je in het geval van meningsverschillen met de Belastingdienst je gelijk bij de rechter kan (proberen te) halen. De belastingwetgeving, nationaal en internationaal, is tegenwoordig zo complex geworden dat je je in de praktijk helemaal kunt specialiseren op deelgebieden. Denk daarbij aan inkomstenbelasting, de belasting toegevoegde waarde (internationaal en nationaal), dividendbelasting, vennootschapsbelasting en schenk- en erfbelasting. Meestal geeft een adviseur niet alleen advies. De adviseur voert het advies vaak ook uit, zoals het inrichten van constructies en het doen van de belastingaangifte. Vooral grote, internationaal opererende bedrijven doen aan belastingontwikking en maken constructies waarbij ze besparen op het te betalen belastingbedrag. Dat geldt overigens niet alleen voor bedrijven, maar ook voor vermogende privépersonen. Als adviseur die goed luistert naar wat je klant wil, kun je te maken krijgen met dilemma's. Sommige klanten willen koste wat het kost geen of zo min mogelijk belasting betalen. Bij hen kom je misschien tot een ander advies dan voor klanten die duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen belangrijk vinden. Deze bedrijven of particulieren gaan niet alleen voor wat wettelijk mogelijk is maar ook wat vanuit een ethisch/moreel gezichtspunt wenselijk is.



Geschil

Het kost tijd om een adviseur te worden. Je moet groeien in de rol om er vervolgens je beroep van te kunnen maken. Na een opleiding tot fiscaal adviseur begin je vaak bij een accountants- of belastingadvieskantoor. Je start daar met het invullen van niet al te complexe belastingaangiften. Bij het doen van de aangifte vallen je, omdat je kennis van de wetgeving hebt, kansen en risico's op, waarover je met de klant in gesprek gaat. Als het nodig is, bereid je procedures bij de rechter voor om voor de klant een *geschil* met de Belastingdienst juridisch uit te vechten. Je hebt een geschil als de Belastingdienst een in jouw ogen te hoog bedrag aan belastingen oplegt of als je het niet eens bent met bijvoorbeeld een betalingsregeling als de klant het belastingbedrag niet op tijd kan betalen. Je bent dan wel zo slim om, voordat je naar de rechter gaat, eerst te overleggen met de Belastingdienst om te zien of je er onderling niet uit kunt komen.

Horizontaal
toezicht

In plaats van voor jezelf of voor een kantoor te gaan werken, kun je met een opleiding tot fiscaal adviseur ook bij de Belastingdienst gaan werken. Je zit dan aan de andere kant van de tafel. Als medewerker bij de Belastingdienst beoordeel je belastingaangiften en communiceer je daarover met de belastingplichtige. Je bereidt ook boekenonderzoeken voor bij bedrijven of particulieren, of je beoordeelt in hoeverre accountants- en belastingadvieskantoren nog voldoen aan de eisen die gesteld worden in het kader van het *horizontaal toezicht*.



Je kunt ook bij bijzondere afdelingen van de Belastingdienst terecht komen, zoals de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD). De rode draad is dat je veel kennis hebt van belastingwetten en dat je die kennis op verschillende manieren in de praktijk kunt inzetten.

De bacheloropleiding Finance, Tax and Advice is een brede algemene opleiding op het gebied van financiële markten en belastingwetgeving. Tijdens de opleiding kun je jezelf al specialiseren richting belastingadviseur of financieel adviseur. De opleiding biedt een mooie startpositie op de arbeidsmarkt; aan werk geen gebrek. Politici hebben de neiging wet- en regelgeving steeds te willen aanpassen. Vaak lukt dat ook. Het is een uitzondering als er op 1 januari van een jaar geen nieuwe wetten ingaan, of aanscherping van regels van kracht wordt. Uitspraken van rechters zorgen voor een verduidelijking van soms voor meerdere uitleg vatbare wetten. Als fiscaal adviseur moet je alle veranderingen op je vakgebied bijhouden. Net zoals controllers en accountants hebben fiscaal adviseurs een beroepsvereniging met een register; er zijn er zelfs twee. Fiscaal adviseurs met een gerichte bacheloropleiding en praktijkervaring, eventueel aangevuld met gerichte cursussen, kunnen terecht bij het *Register Belastingadviseurs*. De federatie schrijft je in in het register en je mag de titel FB voeren. Om deze titel te behouden heb je permanente educatie-verplichtingen. Leden van deze beroepsvereniging adviseren met name het midden- en kleinbedrijf (mkb) en particulieren. Na een bachelorstudie kun je ook een masterstudie fiscaal recht doen. Met dat diploma op zak kun je je aanmelden bij de *Nederlandse Orde van Belastingadviseurs* (NOB). Er zijn wel strenge toelatingseisen, maar als je geaccepteerd wordt dan kun je als specialist bij grote accountants- en belastingadvieskantoren aan het werk. Ook hier heb je PE-verplichtingen. Naast de Federatie Belastingadviseurs en de NOB is er nog een speciale beroepsvereniging voor fiscalisten die ook advocaat zijn, de *Nederlandse Vereniging van Advocaten-Belastingkundigen* (NVAB). En als je de belastingwetenschap wilt bevorderen kun je bovendien lid worden van de *Vereniging voor Belastingwetenschap* (VBW). Het grote aantal beroepsverenigingen laat wel zien dat het beroep van fiscaal adviseur veelzijdig is en dat je op verschillende niveaus en aandachtsgebieden toegevoegde waarde kunt bieden voor klanten, voor de maatschappij en voor de wetenschap.

De financieel adviseur

Een financieel adviseur heeft er zijn beroep van gemaakt om advies te geven over financiële zaken. Daarbij moet je denken aan financiële planning, beleggen, kredietverlening, pensioenen en verzekeringen. Financieel adviseurs vind je als medewerker in de financiële dienstverlening zoals bijvoorbeeld bij een bank of verzekeringsmaatschappij, maar ook als zelfstandige met een eigen adviesbureau.

De financieel adviseur weet hoe *financiële markten* werken en kent de producten die op financiële markten worden aangeboden. Met 'financiële markten' bedoelen we het geheel van vraag naar en aanbod van vermogen. Als financieel adviseur bij een bank probeer je, als je functie bijvoorbeeld

kredietadviseur is, het geld dat mensen en bedrijven tijdelijk of langdurig aan de bank hebben toevertrouwd, tegen zo gunstig mogelijke voorwaarden aan bedrijven of mensen uit te lenen ter financiering van hun plannen. Als een bedrijf wil investeren en daar geld van een bank voor nodig heeft, ga je in gesprek met de directeur en de controller van het bedrijf of zijn accountant. Je beoordeelt dan eerst op basis van aangeleverde plannen en financiële prognoses of je de plannen van de klant zo realistisch vindt dat je bereid bent om hem te financieren.



Zo kijk je bijvoorbeeld of het plan voldoende geld oplevert om de geldlening en rente te kunnen terugbetalen en of de belastingen, de leveranciers en de medewerkers (inclusief de directeur) betaald kunnen worden. Als je voldoende gelooft in de plannen en vooral in de mensen die de plannen moeten gaan realiseren, ga je op zoek naar de ideale mix van producten en voorwaarden. Overigens zijn de computertechnieken en de softwarepakketten al zo ver ontwikkeld dat je alleen bij grotere bedragen (vanaf €500.000) nog echt in gesprek komt met de klant. Verzoeken voor lagere bedragen worden veelal automatisch via de computer afgehandeld.

Financieel adviseurs helpen particulieren en bedrijven bij hun financiële planning. Bij particulieren geldt dat er een aantal momenten in hun leven is waarbij het belangrijk is hun financiële zaken goed te regelen. Bijvoorbeeld bij de geboorte van een kind. Als het kan willen mensen al snel een potje geld gaan vormen voor het kind, zodat het later eventueel zonder geldzorgen kan gaan studeren. Als financieel adviseur kun je helpen om samen met de ouders een plan te maken op basis van het bedrag dat ze later nodig denken te hebben. Je onderzoekt samen met hen of dat bedrag realistisch gezien bij elkaar gespaard kan worden (op een bankrekening of via een beleggingsportefeuille), en weegt allerlei alternatieven tegen elkaar

af. Een ander belangrijk moment is de aanschaf van een huis. Als je klant aan de huizenjacht begint kom jij als financieel adviseur weer in beeld. Je onderzoekt hoe duur de koopwoning op basis van de inkomsten, spaargeld en een (maximale) *hypotheek* mag zijn. In overleg met de klant kom je met verschillende voorstellen.



De woning en de inboedel moeten worden verzekerd. Ook hierbij kun je helpen, en als je dan toch bezig bent, is het goed om ook meteen te kijken hoe het met het pensioen van de klant zit. Is er iets geregeld en zo ja, is dat dan voldoende, gelet op zijn wensen? Of is het beter om, als daar nog tijd voor is, iets extra's te regelen, en kan dat allemaal betaald worden? Mocht je klant vermogend zijn, dan kun jij als financieel adviseur helpen met het beheer van dat vermogen. Denk daarbij ook aan schenkingen en het regelen van een testament waarin de wensen van de klant worden vastgelegd. Voor de klant is het belangrijk dat jij als financieel adviseur onafhankelijk bent en producten adviseert die bij zijn situatie en wensen passen. Als financieel adviseur die zich richt op financiële planning in de meest brede zin, heb je niet alleen kennis van financiële markten en de producten die daar worden aangeboden. Om een goed financieel plan te kunnen maken, moet je ook kennis hebben van belastingrecht, ondernemingsrecht, vermogensrecht en familierecht.

Om de kans op onjuiste adviezen zo klein mogelijk te maken, moeten financieel adviseurs of de organisaties waar ze werken een vergunning hebben om hun diensten te mogen aanbieden. In de *Wet op het financieel toezicht* (Wft) zijn de eisen vastgelegd waaraan ze moeten voldoen. Zo staat in de wet dat het personeel van een organisatie die een vergunning wil, aantoonbaar moet beschikken over de juiste kennis en vaardigheden. In de praktijk zijn daar officiële examens voor ontwikkeld. Net zoals fiscaal adviseurs zich

kunnen specialiseren, zijn er ook specialisaties voor financieel adviseurs, bijvoorbeeld bedrijfsfinanciering, hypotheeken, beleggen (vermogen), pensioenen en verzekeringen. De Ad- en Bacheloropleidingen zijn nog algemeen en bieden een start voor een functie bij bijvoorbeeld een advieskantoor, het bankwezen of het verzekeringswezen.

Uiteraard ben je met je bachelorgetuigschrift welkom bij instituten die een masteropleiding op het gebied van finance aanbieden.

Als je na je studie in de financiële praktijk wilt gaan werken, kun je je daar verder scholen. Om klanten tegen onvoldoende geschoolde adviseurs te beschermen, zijn er twee beroepsverenigingen waar je je kunt aanmelden. Voor algemeen financieel adviseurs is er de *Stichting Federatie Financieel Planners* (FFP). Als je wordt toegelaten mag je de titel CFP achter je naam zetten. De toelatingseisen zijn pittig. Je moet werkervaring hebben en speciale opleidingen met goed gevolg afgerond hebben. De *Nederlandse Vereniging van Hypothecair Planners* (NVHP) is er voor hypotheekadviseurs. Ook het lidmaatschap van deze vereniging geeft recht op het voeren van een beschermde titel. Om de titel CFP of NVHP te mogen blijven voeren moet je aan PE-verplichtingen voldoen.

De laatste titel op het gebied van financiële planning is de Master of Financial Planning (MFP). Deze titel mag je voeren als je deze masteropleiding succesvol afrondt. De opleiding staat open voor mensen met praktijkervaring in de financiële planning en een bachelor- of masteropleiding.

1.6 Financiële expertise in een interdisciplinaire wereld

In organisaties is het gebruikelijk dat mensen vanuit hun eigen expertise samenwerken met anderen. Dat geldt zeker voor financials die als controller in een organisatie werken. Als controller krijg je hoogstwaarschijnlijk te maken met mensen die anders denken of hebben leren denken dan jij. Voor jou als controller is het bijvoorbeeld vanzelfsprekend dat je vooraf een plan maakt waarin je aangeeft wat je wilt bereiken en wat je nodig hebt om het doel te kunnen bereiken, en dat je daarbij de afweging maakt of de uitvoering van het plan voldoende geld opbrengt voor de organisatie om te kunnen blijven bestaan. Tijdens de uitvoering van het plan is het vervolgens voor jou heel normaal om een vinger aan de pols te houden om ervoor te zorgen dat de uitgaven in verhouding blijven met de inkomsten. Dat geldt echter niet voor iedereen. Marketeers, ingenieurs, juristen, personeelsmedewerkers kunnen daar misschien heel anders over denken. Sommige collega's gaan er misschien vanuit dat geld moet rollen en dat je moet streven naar het beste van het beste. Soms willen mensen 'gewoon' iets en dat moet dan maar, ook al is het misschien niet altijd logisch of de beste oplossing. Het is dan de kunst om rationeel te blijven denken, te blijven

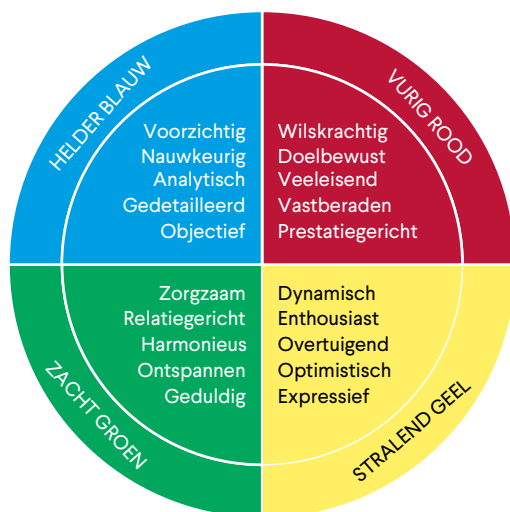
meebewegen en tegelijkertijd je collega's te helpen en ze mee te nemen in de cijfers. Soms weten ze dan wel dat je gelijk hebt, maar willen ze, omdat ze bijvoorbeeld emotioneel bij een project betrokken zijn of bang zijn voor gezichtsverlies, toch hun zin doordrijven, en kunnen ze dat ook, als ze voldoende macht hebben.



Het is natuurlijk ook niet altijd leuk om plannen van enthousiaste collega's de grond in te boren. Blijf vragen stellen en ga na waar je kunt helpen. Streef ernaar dat je collega's bij het begin van projecten en plannen al naar je toekomst zodat je samen met hen kunt onderzoeken of de plannen goed genoeg zijn om te kunnen worden uitgevoerd. Het vergt soms ook tact om resultaten van afdelingen na een analyse te bespreken met je collega's. Zij hebben misschien wat minder gevoel bij cijfers en zien dus ook bepaalde trends niet die jij vanuit je expertise wel ziet. Zeker als er moet worden bijgestuurd, helpt het als je de ander ervan kunt overtuigen dat dat nodig is. Naast kennis moet je als controller dus beschikken over vaardigheden zoals luisteren, analyseren, samenwerken, overleggen, overtuigen en communiceren. Helaas is het zo dat geen enkel mens overal even goed in is. Je kunt veel leren, maar soms zijn er dingen die je niet kunt of wilt doen. Je leert jezelf als je ouder wordt steeds beter kennen en dan weet je steeds beter wat wel en niet bij je past. Ben je iemand die gericht is op het behalen van resultaten of ben je meer gericht op mensen, vermijd je liever conflicten of ben je een inspirator die zijn doelen bereikt door mensen te enthousiasmeren? Waar je je ook het best bij thuis voelt, via alle wegen kun je succesvol doelen bereiken.

Er zijn vele tests ontwikkeld om inzicht te krijgen in wie je bent en wat je drijft. Een van de meest gebruikte is de *DISC*, die je heel makkelijk op internet kunt vinden.

Figuur 1.3
Het DISC-model



De letters DISC staan voor Daadkrachtig, Interactief, Stabiel en Consciëntieus, waarvoor respectievelijk ook de kleuren rood, geel, groen en blauw worden gebruikt. Alle kleuren omvatten positieve en minder positieve gedragskenmerken; gelukkig ben je nooit alleen maar één kleur. Ieder mens bestaat uit een palet van kleuren, waarbij je wel vaak ziet dat één kleur dominant is. Met het uiteindelijke profiel dat uit de test komt, kun je inzicht krijgen in je voorkeur qua communicatie en gedrag, je motivatie, waar je blij van wordt en hoe je prettig kunt samenwerken met anderen. Je krijgt ook meteen inzicht in je valkuilen, en als je erop let kun je het profiel van collega's in hun gedrag en communicatie herkennen. Dat geeft je inzicht in hoe je met elke collega het best kunt communiceren. Het heeft bijvoorbeeld geen zin om iemand met veel rood (daadkracht) in zijn profiel met allerlei detailinformatie te overtuigen. Die haakt af en wil snel weten wat er moet gebeuren.

Wat geldt voor de controller in de samenwerking met collega's geldt zeker voor de adviseur, zowel de accountant in de rol van adviseur, de fiscaal adviseur als de financieel adviseur. Als adviseur krijg je te maken met mensen met heel verschillende expertises en eigenschappen. Je wordt geacht op basis van de verzamelde informatie en je expertise tot een passend advies te komen. Bij het verzamelen van informatie en het presenteren van je advies helpt het als je je eigen kleurenprofiel kent en dat van de klant. Je kleurenprofiel kan sowieso nuttig zijn om erachter te komen of een adviesrol goed bij je past. Misschien ben je heel goed in het analyseren van een probleem en kun je daar prima passende oplossingen voor verzinnen, maar ben je minder sterk in het overtuigend brengen van deze oplossingen. Dan kun je nog steeds een heel goede adviseur zijn, maar is het verstandig om dat laatste onderdeel over te laten aan een collega die daar heel goed in is.

Ook een accountant werkt niet alleen in een kamertje met gesloten deuren. De accountant in de rol van controlerend accountant werkt meestal bij een accountantskantoor, maar de controle van de cijfers wordt grotendeels bij de klant uitgevoerd. Dat heeft het voordeel dat je als accountant voor informatie meestal in gesprek gaat met de controller. Die heeft net als jij een financiële achtergrond, waardoor je dezelfde taal spreekt. Toch kom je bij de klant ook in contact met mensen met een andere expertise en achtergrond. Het helpt dan als je weet waar ze mee bezig zijn en hoe ze denken, zodat je jouw werk goed kunt doen. Inzicht in je eigen profiel helpt daarbij.

Er zijn alles bij elkaar dus heel veel verschillende financials. Je weet nu ongeveer waar je ze kunt vinden en waar ze allemaal mee bezig kunnen zijn. Financials hebben elk hun eigen expertise en werken met de daarbij behoorde methoden en technieken om hun vak uit te kunnen oefenen. Wat hen bindt is dat ze allemaal een gemeenschappelijke basiskennis hebben, die voortvloeien uit een aantal economische principes. Deze overkoepelende principes staan centraal in hoofdstuk 2.

Opdracht 1.1

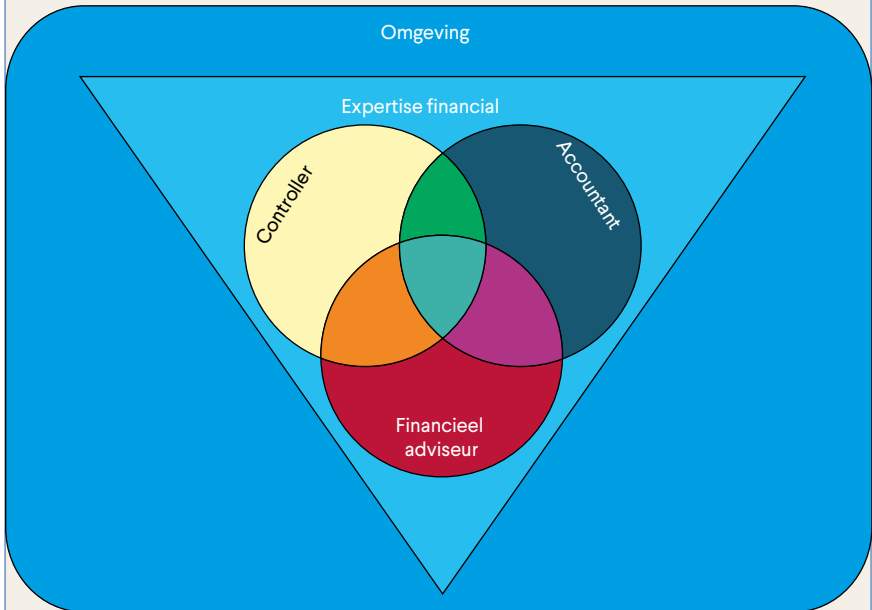
In dit hoofdstuk hebben we je een globaal overzicht gegeven van de activiteiten van de controller, accountant, fiscalist en financieel adviseur. Enerzijds lijken deze beroepen op elkaar, anderzijds zijn er ook verschillen. Je kunt dus ook van beroep veranderen; je zou misschien veel beter van rollen in de maatschappij kunnen spreken dan van beroepen. Het is bijvoorbeeld heel gebruikelijk dat een accountant die een aantal jaren bij een accountantskantoor heeft gewerkt, de overstap naar een bedrijf maakt om daar als controller aan de slag te gaan. Ook voor fiscalisten en financieel adviseurs geldt dat ze eerder een rol invullen dan een beroep uitoefenen. Het maakt bovendien echt verschil of je als fiscalist bij een adviesbureau werkt of bij een accountantskantoor of bij de Belastingdienst. Om meer duidelijkheid te krijgen over de verschillen en overeenkomsten in de beschreven beroepen, kun je tabel 1.1 in eigen woorden aanvullen. Maak daarbij gebruik van de omschrijvingen van het beroep uit hoofdstuk 1.

Tabel 1.1 Werkzaamheden van diverse financials

	Controller	Accountant	Fiscalist	Financieel adviseur
Werkt vanuit een eigen organisatie voornamelijk voor andere organisaties (extern gericht) of werkt voornamelijk bij één organisatie (intern gericht).				
Houdt zich voornamelijk bezig met (maak een lijst met veelvoorkomende werkzaamheden).				
Uit de door jou genoemde veelvoorkomende werkzaamheden hebben de volgende werkzaamheden te maken met 'plannen/vooruitkijken'.				
Uit de door jou genoemde veelvoorkomende werkzaamheden hebben de volgende werkzaamheden te maken met 'terugkijken'.				
De doelstelling van de genoemde vooruitkijkende werkzaamheden is:				
De doelstelling van de genoemde terugkijkende werkzaamheden is:				
In de uitvoering van werkzaamheden zijn de volgende vaardigheden van belang:, omdat				
Is expert op het gebied van:				

Opdracht 1.2

Figuur 1.4 De financial in de omgeving



Vul figuur 1.4 verder in met de volgende zaken:

- Blauw vlak: relevante externe ontwikkelingen die het werk van de financial beïnvloeden.
- Geel vlak: unieke expertise van de controller.
- Grijsblauw vlak: unieke expertise van de accountant.
- Rood vlak: unieke expertise van de financieel adviseur.
- Groen vlak: gemeenschappelijke expertise van de controller en de accountant.
- Paars vlak: gemeenschappelijke expertise van de accountant en de financieel adviseur.
- Oranje vlak: gemeenschappelijke expertise van de financieel adviseur en de controller.
- Blauwgroen vlak in het midden: gemeenschappelijke expertise van de controller, de accountant en de financieel adviseur.