

De financiële functie van de toekomst

ANDRÉ DE WAAL, BART VERMAAS,
EELCO BILSTRA, JACQUES BOOTSMAN

**DE
FINANCIËLE
FUNCTIE
VAN DE
TOEKOMST**

HOE JE JOUW FINANCIËLE
FUNCTIE AANTREKKELIJK
EN UP-TO-DATE HOUDT

Warden Press

ISBN:

Paperback: 978-94-93202-38-2

E-book: 978-94-93202-39-9

NUR: 780

Vormgeving binnenwerk: Bert Holtkamp, Groningen

Vormgeving omslag: Adept Vormgeving / Joost van Lierop, Velsbroek

Foto auteurs: MB Gearars, Werkendam

© Copyright 2024 de auteurs

Dit is een uitgave van Warden Press, Leiden.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Inhoudsopgave

Voorwoord	9
Een dag in het leven van een financiële professional	11
Managementsamenvatting	15
1 Introductie	21
1.1 Waarom een toekomstbeeld?	23
1.2 De hoogpresterende financiële functie als uitgangspunt	25
1.3 Onderzoeksaanpak	29
1.4 Dankwoord	30
2 Het literatuuronderzoek	33
2.1 Aanpak	33
2.2 Resultaten	36
2.2.1 Structuur	37
2.2.2 Strategie	37
2.2.3 Mensen	38
2.2.4 Operatie	41
2.3 De interviewonderwerpen	42
3 De expertinterviews	45
3.1 Aanpak	45
3.2 Resultaten	47
3.2.1 De grootste veranderingen of bedreigingen	47
3.2.2 Structuur	49
3.2.3 Strategie	51
3.2.4 Mensen	52
3.2.5 Operatie	54

4 Het Delphi-onderzoek	59
4.1 Wat is een Delphi-onderzoek?	59
4.2 Delphi-ronde 1	61
4.3 Delphi-ronde 2	62
5 De financiële functie van de toekomst	63
5.1 Structuur	63
5.2 Strategie	66
5.3 Mensen	68
5.4 Operatie	70
6 De transformatieaanpak	75
6.1 De FFT-transformatieaanpak	76
6.2 Hoofdstap 1: ontwikkelen van een duidelijke en overtuigende FFT-visie en een -transformatieactieplan	77
6.3 Hoofdstap 2: uitvoeren van de FFT-transformatieacties	81
6.4 Hoofdstap 3: vasthouden van het momentum van de FFT-transformatie	82
6.5 Hoofdstap 4: institutionaliseren van de financiële functie van de toekomst	83
6.6 Transformatieprioriteiten	85
6.6.1 Structuur	85
6.6.2 Strategie	85
6.6.3 Mensen	86
6.6.4 Operatie	87
6.7 Overpeinzingen van de geïnterviewde experts	88
Nawoord	91
Over de auteurs	93
Bijlage 1 Overzicht van het HPFF-raamwerk	98
Bijlage 2 Overzicht literatuurbronnen	100

Bijlage 3 Bevindingen uit het literatuuronderzoek	109
B3.1 Structuur: omvang, kosten, locatie en structuur, taakverdeling	109
B3.2 Strategie: invloed, waardecreatiefocus	113
B3.3 Mensen: type en functieprofielen, vaardigheden en kennis	115
B3.4 Operatie: data, rapportage en processen, nieuwe technologie	119
Bijlage 4 Bevindingen uit de expertsinterviews	125
B4.1 Structuur: omvang, kosten, locatie en structuur, taakverdeling	125
B4.2 Strategie: invloed, waardecreatiefocus	127
B4.3 Mensen: type en functieprofielen, vaardigheden en kennis	131
B4.4 Operatie: data, rapportage en processen, nieuwe technologie	134
Bijlage 5 De kenmerken voor het Delphi-onderzoek	138
Bijlage 6 Resultaten van het Delphi-onderzoek	145
B6.1 Structuur	145
B6.2 Strategie	146
B6.3 Mensen	147
B6.4 Operatie	148
Bijlage 7 Niet-opgenomen kenmerken	149
B7.1 Structuur	149
B7.2 Strategie	151
B7.3 Mensen	152
B7.4 Operatie	153
Referenties	155
Noten	163

Voorwoord

Wat is nou leuker dan te praten over de mooiste job die er bestaat? André, Bart, Eelco en Jacques nodigden me uit om mee te doen met dit onderzoek naar hoe de financiële functie eruit zal zien over tien jaar. Ik heb daar dus meteen ja op gezegd. Ook omdat het zo belangrijk is om van buiten kritische vragen te krijgen over waar we met finance naartoe gaan. Er komt zoveel op ons af: ESG knaagt aan ons traditionele begrip van waardecreatie. Maar ook nieuwe technologie: die biedt veel kansen maar evenzoveel bedreigingen. Hoe kan finance bijdragen aan het blijven boeken van resultaat: op de lange en korte termijn én in financiële termen? En dan je traditionele beschermende finance-rol hooghouden: een track record met snelle en betrouwbare rapportages over resultaten en risico's blijven waarmaken. Kortom: finance is een speeltuin aan mogelijkheden.

Ik zie het profiel van finance in de komende tien jaar enorm verbreden. Hoe gaan we de toenemende complexiteit managen? Hoe zal het financeteam de disciplines verbinden? Welke taakverdeling hoort daarbij? En welke leidende rol in de transformatie van onze business ligt voor finance klaar?

Ben je het met me eens? Of misschien helemaal niet? Het antwoord op deze vragen vind ik niet zo belangrijk. We zitten namelijk allemaal in verschillende omstandigheden. Wat ik wel belangrijk vind is dat elke CFO en zijn financeteam even afstand nemen van wat er op hen afkomt en proberen overzicht te creëren. Nadenken over waar kansen liggen om finance verder te brengen. Inspiratie opdoen door een *outside-in-view*. En samenzitten om met elkaar eigen keuzes te maken.

De onderzoeksresultaten in dit boek bieden naar mijn idee prachtige aanknopingspunten. Waar moeten we het over hebben? Wat zijn de trends? Welke keuzes worden er in de praktijk gemaakt? En vooral: welke keuzes gaan wij maken? De discussies hierover zijn belangrijk en worden met deze publicatie heel mooi op tafel gelegd.

Veel plezier op jullie reis naar de toekomst van finance.

Joost Stienen

Executive Vice President Finance ASML

Een dag in het leven van een financiële professional

Over tien jaar zal de dag van een financiële professional er aanzienlijk anders uitzien dan vandaag de dag. De financiële professional, laten we hem Peter noemen, begint zijn dag met een virtuele stand-upmeeting via een holografische conferentieapp met zijn team en een aantal businessmanagers die verspreid zijn over verschillende locaties. Ze bespreken de prioriteiten van de dag en delen snel inzichten uit realtime rapportages die door AI-systemen zijn gegenereerd. Na de meeting duikt Peter in geavanceerde data-analysetools om trends en patronen te identificeren. Hij gebruikt AI om voorspellende analyses te maken en de impact van verschillende scenario's op de bedrijfsprestaties te evalueren. Peter focust zich hierbij op waardecreatie en strategische advisering, in plaats van op routinematige financiële taken die grotendeels zijn geautomatiseerd. Hij besteedt een deel van de morgen aan het integreren van ESG (environment, social, governance), EDI (equality, diversity, inclusivity) en CSR (corporate social responsibility) data in financiële modellen om de duurzaamheid en maatschappelijke impact en gevolgen van bedrijfsactiviteiten te beoordelen. Peter werkt nauw samen met andere afdelingen via virtuele platforms, waarop mensen in realtime samenwerken aan financiële modellen en strategieën. Hij is een belangrijke sparringpartner voor de managers en helpt hen om datagestuurde beslissingen te nemen. Hij adviseert ze ook over hoe ze maatschappelijke verantwoordelijkheid en ethiek kunnen integreren in de bedrijfsstrategie.

In de namiddag neemt Peter deel aan een online leerplatform om zijn kennis over de nieuwste financiële technologieën en strategieën bij te werken. Continu leren is cruciaal geworden om bij te blijven in het snel veranderende financiële landschap. Daarna gebruikt Peter geavanceerde chatbots en AI-gestuurde apps om interactie te hebben met interne klanten en stakeholders. Hij beantwoordt hun vragen, biedt inzichten en presenteert financiële informatie op een toegankelijke en begrijpelijke manier. Aan het einde van de dag reflecteert Peter op de behaalde resultaten en plant hij zijn activiteiten voor de volgende dag. Hij stelt prioriteiten op basis van de strategische doelen van de organisatie en de inzichten die hij gedurende de dag heeft verkregen.

Deze dag werkt Peter precies tien jaar bij deze organisatie, een mooi moment om te reflecteren op de verschillen tussen vandaag en tien jaar geleden. Hij constateert dat zijn huidige werkdag op meerdere manieren significant anders én aantrekkelijker is dan toen. Tegenwoordig is technologie volledig geïntegreerd in zijn dagelijkse werkzaamheden. AI en geavanceerde data-analysetools zijn essentieel geworden voor zijn werk, terwijl tien jaar geleden het gebruik van deze technologieën nog in de kinderschoenen stond. De routinematige financiële taken zoals data-invoer en basisrapportage zijn grotendeels geautomatiseerd, waardoor Peter meer tijd kan besteden aan strategische taken. Tien jaar geleden was hij juist nog veel tijd kwijt aan deze routinetaken. Daardoor heeft hij nu een meer strategische en adviserende rol binnen zijn organisatie, gericht op waardecreatie en impact, terwijl zijn rol tien jaar geleden meer gericht was op accounting en reporting. Tegenwoordig werkt Peter voornamelijk virtueel en flexibel, met holografische meetings en realtime samenwerking via virtuele platforms. Tien jaar geleden was er weliswaar een toename in remote werken, vooral veroorzaakt door de toenmalige coronapandemie, maar de technologie en de acceptatie van virtueel werken waren toen toch nog niet zo geavanceerd.

Wat ook opvalt is de grotere focus op ESG, EDI en CSR en ethische overwegingen in financiële besluitvorming: Peter integreert deze factoren nu actief in zijn analyses en adviezen. Tien jaar geleden was dit bewustzijn aan het groeien, maar nog niet zo prominent aanwezig in de financiële functie. Toentertijd waren ook de organisatie van *data governance* en de omzetting van data naar inzichten nog minder geavanceerd, tegenwoordig leidt Peter initiatieven rondom data governance en managementinformatievoorziening, met een focus op het omzetten van data naar strategische inzichten. Waar Peter ook blij mee is, is dat hij nu geavanceerde tools en platforms kan gebruiken om met klanten en stakeholders te communiceren en financiële informatie op een toegankelijke manier te presenteren. In het verleden waren de mogelijkheden om financiële informatie visueel en interactief te presenteren een stuk beperkter. Tot slot zijn tegenwoordig continu leren en het up-to-date houden van kennis en vaardigheden cruciaal voor Peter om bij te blijven in het snel veranderende financiële landschap. Weliswaar was er tien jaar geleden ook aandacht voor professionele ontwikkeling, maar de snelheid van verandering en de noodzaak om continu te leren waren minder urgent. Er werd daar toen significant minder tijd aan besteed.

Peter concludeert tevreden dat de financiële functie de afgelopen tien jaar een significante transformatie heeft doorgemaakt, waarbij veel van de beloftes van tien jaar geleden eindelijk zijn ingelost. Immers, zijn dag is nu veel meer gericht op strategische advisering, technologische integratie, duurzaamheid en ethiek, waardecreatie en continu leren, terwijl hij opereert in een hoog-technologische, datagedreven en strategisch georiënteerde omgeving, waarin alle routinematige taken zijn geautomatiseerd. Het is een mooie tijd om een financiële professional te zijn ...

Managementsamenvatting

In dit boek ontwikkelen we een toekomstvisie voor de financiële functie van de toekomst. Het is belangrijk om een dergelijk toekomstbeeld te ontwikkelen want nog in het recente verleden (coronapandemie!) is gebleken dat we als organisatie en als financiële functie, niet altijd even goed zijn voorbereid op de toekomst. Daarnaast is er een trend gaande waarvan organisaties in toenevende mate flinke hinder ervaren: het tekort aan arbeidskrachten, wat zich vertaalt in het steeds meer moeite hebben met de goede mensen uit het huidige medewerkersbestand vast te houden en goede nieuwe medewerkers aan te trekken. Deze trend alleen al rechtvaardigt, sterker nog, eist van organisaties dat ze zich veel beter op de toekomst voorbereiden dan nu vaak het geval is!

Een toekomstbeeld wijst de weg naar nieuwe manieren om met situaties om te gaan, die beter zijn dan de manieren waarop in het verleden op situaties werd ingespeeld, waardoor we fouten uit het verleden niet zullen herhalen én we een financiële functie kunnen bouwen die onze organisaties nog (veel) beter gaat ondersteunen. Daarnaast inspireert een aansprekend toekomstbeeld mensen om oude manieren van doen opzij te zetten en deel uit te maken van de positieve veranderingen die het toekomstbeeld biedt.

Om het toekomstbeeld van de financiële functie over tien jaar te ontwikkelen hebben we een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan van zowel de academische als professionele literatuur, met het doel elementen van de financiële functie van de toekomst te identificeren die eerdere onderzoekers hebben beschreven in de literatuur als belangrijk in die toekomstige financiële functie. Vervolgens zijn in interviews met dertig financiële experts de elementen aangevuld met ideeën van deze experts. Dit leverde een eerste

werkbeeld van de toekomstige financiële functie op, een combinatie van de theoretische en praktijkideeën. Dit werkbeeld werd tot slot gevalideerd in een Delphi-onderzoek onder een groep financiële professionals. Dit gaf het definitieve beeld van de toekomstige financiële functie en ook ideeën voor de transformatieaanpak van de huidige naar de toekomstige financiële functie.

Het beeld van de toekomstige financiële functie

In de financiële functie van de toekomst heeft een ingrijpende transformatie plaatsgevonden, die de manier waarop financiële professionals werken en waarde toevoegen aan de organisatie volledig heeft veranderd. De functie bestaat nu uit een gespecialiseerd team van hooggekwalificeerde professionals. Deze professionals zijn niet langer belast met routineuze taken, maar zijn zich in plaats daarvan gaan richten op waardecreatie en strategisch advies. De functie heeft een hybride vorm, waarin medewerkers zowel vanuit huis als vanuit centrale kantoorhubs werken. Centers of Excellence zijn opgezet om gespecialiseerde expertise te bieden.

De taakverdeling is hybride, waarbij menselijke expertise is gericht op waardecreatie en strategisch advies, terwijl geautomatiseerde systemen routinematige, procesgestuurde en rapportagetaken uitvoeren. In de functie draait het niet langer alleen om financiële cijfers, maar om het begrijpen van de strategische impact van deze cijfers en de daaraan gekoppelde besluitvorming, en het leveren van waardevol advies aan het management. Deze financiële functie van de toekomst is de drijvende kracht achter zakelijk succes en groei, en staat centraal in het creëren van waarde voor de organisatie.

De financiële leiders hebben een aanzienlijke invloed binnen de organisatie. Ze zijn uitgegroeid tot strategische denkers met een sterke zakelijke achtergrond, hebben een krachtige rol bij het leiden van de organisatie naar de toekomst en fungeren als essentiële strategische partners voor businessmanagers. De financiële

functie is nu, in nauwe samenwerking met de operatie, de hoeder van de prestaties van de organisatie, met de verantwoordelijkheid voor snelle impactbeoordelingen van besluiten, reageren op onvoorziene gebeurtenissen, voorspellend analyseren en risicobeheerplanning. De focus ligt op het creëren van waarde op de lange termijn voor alle belanghebbenden, met een sterke nadruk op het monitoren, bevorderen en controleren van de sociale waarde die in de organisatie wordt gecreëerd.

Om deze veranderingen te ondersteunen, heeft de financiële functie geïnvesteerd in jonge, flexibele professionals met sterke technologische vaardigheden. Ze bieden realtime stuurinformatie aan managers, waardoor besluitvorming wordt versneld. Er is een balans tussen langetermijnscenarioanalyse en kortetermijnvoortuitkijken, waardoor de organisatie veerkrachtiger en adaptiever is geworden.

Kortom, de financiële functie van de toekomst is getransformeerd tot een zeer gespecialiseerde en wendbare eenheid, met een focus op waardecreatie, strategische betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor sociale waarde. In deze wereld van innovatie en samenwerking is deze rol van financiële professionals cruciaal in het begeleiden van de organisatie naar een succesvolle toekomst. Deze roltransformatie creëert veel kansen voor jonge, ambitieuze financiële professionals die graag zullen werken bij dergelijke hoogpresterende en zich voortdurend ontwikkelende financiële functies. Dit verstevigt de positie van deze functies op de arbeidsmarkt waar de afgelopen jaren de *war for financial talent* hevig heeft gewoed!

“Vergrijzing ontwricht de hele samenleving”

“Het lijkt nog ver weg maar over pakweg 25 jaar is de gemiddelde Nederlander 55. Tegen die tijd zijn er vier keer zoveel tachtigplussers. De vergrijzing heeft verstrekkende gevolgen, maar politiek en bedrijfsleven lijken zich dat volgens deskundigen nu pas te realiseren.”

“Nederland heeft deze zogeheten ‘grijze golf’ onderschat. De vergrijzing leidt in Nederland tot steeds meer problemen. Toch is dit nog maar het begin.”

Citaten uit de NRC, 12 december 2023

“Vooral de vervangingsvraag zorgt voor baanopeningen”

“Over de komende zes jaar worden er meer dan 2 miljoen baanopeningen verwacht. Het feit dat mensen vervangen moeten worden die (tijdelijk) de arbeidsmarkt verlaten wegens onder andere werkloosheid, migratie, (vervroegde) pensionering, kinderopvang en arbeidsongeschiktheid, zorgt voor het overgrote deel van de baanopeningen.”

“De beroepen waarvoor de meeste vervangingsvraag wordt verwacht zijn de bedrijfseconomische en administratieve beroepen, de transport- en logistiekberoepen, de technische beroepen en de commerciële beroepen.”

Citaten uit het ROA-rapport ‘De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2024’

“Ook komend jaar houdt het tekort aan financiële professionals aan”

“De finance-afdeling moet toekomstbestendig gemaakt worden. Met het oog op de komende duurzaamheidsrapportageverplichtingen is de vraag naar mensen met kennis op ESG-gebied groot. Ik raad CFO's en *hiring managers* sterk aan om rekening te houden met de lange termijn. Hoe wil je dat het financeteam er over vijf jaar uitziet en wie moet je aannemen om dit te bereiken?”

Citaten uit Accountancy Vanmorgen, 18 december 2023

“Wervingsuitdagingen”

“In 2024 worden bedrijven geconfronteerd met een aanzienlijk tekort aan financiële professionals.”

Citaat van Robert Half, november 2023

“De verminderde interesse in financiën onder Gen Z”

“De financiële functie van organisaties wordt geconfronteerd met een nieuwe realiteit nu minder van de nieuwste generatie de sector binnenkomt en ervaren accountants met pensioen gaan; het werven, behouden en ontwikkelen van gekwalificeerde financeprofessionals wordt steeds moeilijker.”

“De verminderde interesse in financiële beroepen onder Gen Z heeft geleid tot een wereldwijd tekort aan gekwalificeerde financiële professionals. Nu de babyboomgeneratie haar pensioen nadert, wordt de behoefte aan gekwalificeerde financiële professionals met deskundige boekhoudkundige vaardigheden nog belangrijker.”

“Volgens het Amerikaanse Bureau of Labor Statistics zal de accountancysector tot 2029 naar verwachting met 4% groeien, wat langzamer is dan het gemiddelde voor alle beroepen. Dit betekent dat er een kleinere pool van beschikbaar talent zal zijn waaruit organisaties kunnen putten, een groeiende behoefte aan mensenstrategieën die de juiste

compensatie en opvolgingsplanning bieden, en de nodige training om de sectorveranderingen voor te blijven.”

Citaten van Unit4, oktober 2023

“Tekort aan financials kan fataal zijn”

“Er is geen ontkenning meer mogelijk: de banenmarkt kookt over. Ook in de financiële sector is het tekort aan gekwalificeerd personeel pijnlijk voelbaar. Een van de redenen hiervoor is dat de moderne financial veel meer is dan een rekenmeester en boekhouder. Aan de moderne financial worden hoge eisen gesteld. Enerzijds moet deze specialistische kennis met zich meebrengen, anderzijds moet de financial een brede set competenties hebben: van data-analyse tot boekhouding en presentatieskills.”

“De schaarste komt niet enkel voort uit de hoge eisen. De uitval onder financials blijkt ook hoog te zijn. Factoren als hoge werkdruk, ongewenst gedrag en escalerende werkdruk leiden tot een enorme uitval onder financials. Zeker jongere werknemers, die niet alleen werken, maar daarnaast ook aanvullende studies en opleidingen volgen, blijken massaal om te vallen.”

“Voor bedrijven kan een tekort aan competente financiële professionals fataal zijn. De financial zit in alle haarvaten van de onderneming, van debiteurenbeheer tot kwartaalcijfers. De financial kan business plannen doorrekenen, financiering regelen en zorgen dat de accountant uiteindelijk een goedkeurende verklaring afgeeft. En, zeker nu van belang, de financial zorgt voor de afronding van steun- en subsidieregelingen.”

Citaten van TestGroup, april 2023¹