



Dichterbij dan u denkt

De veranderende rol van de financeafdeling

De financiële afdeling gaat misschien wel de grootste verandering sinds haar bestaan tegemoet. Procesautomatisering, de digitaliseringsagenda van bedrijven en de blijvende noodzaak van de bescherming van activa en kostenbeheersing leggen een zware druk op de financeprofessional. Het is tijd dat Chief Financial Officers (CFO's) wereldwijd zich naar de regiekamer van hun organisatie begeven om na te denken over hoe ze zich moeten voorbereiden op de toekomst van de financiële afdeling.

Veel CEO's en raden van bestuur verwachten nu al van de CFO dat hij naast zijn functie als rentmeester van de nettowinst ook optreedt als strategisch adviseur voor bedrijfsgroei. Gezien het steeds hogere verwachtingspatroon moeten CFO's in 2020 over uitgebreide multidisciplinaire vaardigheden beschikken.

Dat betekent dat de CFO niet alleen moet stilstaan bij de veranderende rol van de financiële afdeling, maar ook bij de gevolgen daarvan voor de dagelijkse operationele financeactiviteiten, de strategische bedrijfs- en financiële analyse, innovatie, informatie, bedrijfssystemen en – niet in de laatste plaats – de medewerkers.

Inhoud

Een actievere rol	2
De huidige operationele financiedoelstellingen verwezenlijken	3
Is automatisering de enige factor om rekening mee te houden?	4
Casestudie - Digitalisering is een continu proces	5
Verwachtingen van het bedrijf	6
Talentmanagement	8
Zo bereidt u zich voor op 2020	10
Bent u klaar voor de toekomst?	11

Een actievere rol

Waarom bestaat de financiële afdeling? **Peter Simons, hoofd van de onderzoeksafdeling Toekomst van Finance bij CIMA** zegt daarover het volgende: *“Terwijl directeuren verantwoordelijk zijn voor de totale afweging van de bedrijfsbelangen, heeft de financiële afdeling het rapporteren van de jaarcijfers en wettelijke verslaggevingsregels als belangrijke taak. Deze afdeling is dus essentieel voor de totale financiële verantwoording, zowel intern als extern.”*

CFO's moeten steeds vaker een evenwicht zien te vinden tussen hun rol als klassieke boekhouder en het ondersteunen van het bedrijf bij het voorspellen en analyseren van trends voor het verwezenlijken van winstgevendende groeidoelstellingen. Door de noodzaak om compliant te blijven en tegelijkertijd te voldoen aan de steeds hogere verwachtingen van het bedrijf wat betreft strategisch advies en planning, verschuift de focus van de CFO steeds verder.

“Door de toenemende onzekerheid in de wereld, waaronder snelle technologische ontwikkelingen en opkomende markten, wordt het steeds belangrijker om bij de strategische planning de risico's af te wegen tegen de kansen.”

Anneke Wieling, Managing Director van Protiviti

Omdat bedrijven tegenwoordig steeds vaker opereren in complexe snel veranderende markten worden de inzichten die de financiële afdeling het bedrijf kan bieden steeds waardevoller. Maar hoe komen financeprofessionals erachter wat het bedrijf nodig heeft?

Volgens **Peter Simons** gaat het om het stellen van de juiste vragen. *“Wij als accountants zijn goed in het beantwoorden van de vragen, maar we moeten ons perspectief veranderen en ook ons luistervermogen verbeteren. Het stellen van de juiste vragen zal de samenwerking met managers vergroten en meer objectieve inzichten genereren. Ook is er de vraag of de selectie van data bruikbaar is en of dit naar de juiste ontvangers wordt teruggekoppeld.”*

De boodschap is duidelijk, maar dringt die ook door? Volgens CFO's gaat de aandacht tegenwoordig vooral uit naar 'het voldoen en het naleven van de regelgeving', direct gevolgd door 'het voldoen aan de boekhoud- en financiële verslagleggingsnormen'. In de toekomst verwachten CFO's dat bedrijven corporate governance, risicobeheer en compliance weliswaar nog steeds belangrijk zullen vinden, maar dat 'het bijhouden van de veranderende technologie' en 'het optimaal gebruikmaken/beheren van big data' tegen 2020 steeds belangrijkere prioriteiten worden. De vraag is hoe financeteams met dat in relatief korte tijd veranderende verwachtingspatroon moeten meeveranderen en welke rol automatisering daarbij zal spelen.

De huidige operationele financiedoelstellingen verwezenlijken

Al zolang de rekenmachine bestaat, speelt automatisering een essentiële rol bij het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van financiële processen. Recent is het transactionele aspect van finance nog verder geautomatiseerd voor een grotere rechtsgeldigheid van de data. Daarbij wordt alles, van financiering tot factuurafstemming, van begin tot eind automatisch verwerkt, waardoor zowel de bedrijfsefficiëntie als de kwaliteit van de klantenservice aanzienlijk verbetert. Automatisering en de behoefte aan een betere analyse van gegevens zullen steeds belangrijker worden. **Anneke Wieling** ziet het als volgt: *“Technologie en internet worden in de toekomst de doorslaggevende bedrijfsfactor en het wordt voor toekomstgerichte CFO’s essentieel om tijdig over relevante data te beschikken om een concurrentievoordeel te behalen.”*

DE PRIORITEITEN VOOR CFO'S IN 2020

-  1 Het voldoen aan de regelgeving
-  2 Het bijhouden van de veranderende technologie
-  3 Het optimaal gebruikmaken/ beheren van big data
-  4 Het voldoen aan de boekhoud- en financiële verslagleggingsnormen

Bron: 200 CFO's werden gevraagd om hun activiteiten te rangschikken volgens prioriteit.

Een interessante vraag hierbij is of automatisering voor financeteams een bedreiging is of een kans. **Paul Theyse, CFO bij Capgemini** ziet automatisering zeker als een kans: *“Automatisering kan de financiële afdeling helpen processen te versnellen zodat er meer tijd overblijft voor andere werkzaamheden. Verbeterde automatiseringsprocessen kunnen bepaalde verplichtingen, zoals rapportering, sneller doen verlopen waardoor medewerkers op de financiële afdeling ruimte krijgen om tijd te besteden aan het signaleren en uitwerken voor strategische kansen voor het bedrijf.”*

Is automatisering de enige factor om rekening mee te houden?

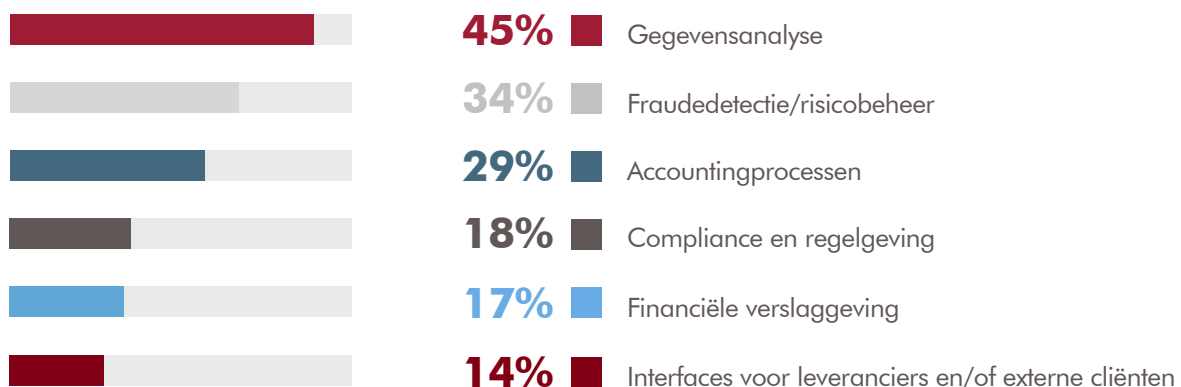
Over de nieuwste technologie beschikken is cruciaal om vooruitgang te boeken bij het bieden van een betere gegevensanalyse. Organisaties mogen dan wel goed zijn in het analyseren van data, maar ze werken nog steeds met bestaande systemen op basis van spreadsheets, waarvan het invullen veel te veel tijd in beslag neemt.

Digitalisering van de financiële afdeling kan ervoor zorgen dat de overgang naar een bredere ondersteuning door deze afdeling soepeler verloopt. Bijna de helft (45%) van de financieel directeuren gaat in het kader van hun digitaliseringsplannen investeren in data-analyse.

Digitalisering op orde

Ruim acht op de tien (83%) Nederlandse financieel directeuren geeft aan dat hun financiële afdeling digitaal op orde is om toekomstige bedrijfsuitdagingen het hoofd te bieden. 85% van de CFO's zegt echter problemen te ondervinden bij het uitrollen van hun digitaliseringsplannen, waarbij in Nederland het juiste personeel vinden voor de uitvoering (35%) als grootste uitdaging wordt genoemd.

IN WELKE GEBIEDEN OF INITIATIEVEN BENT U VAN PLAN TE INVESTEREN WAT BETREFT DE DIGITALISERING VAN HET FINANCEDEPARTEMENT?



Bron: onderzoek bij 200 Nederlandse CFO's. Meerdere antwoorden toegelaten.



Casestudie: Digitalisering is een continu proces

De financiële afdeling van **Capgemini** is al zeer goed voorbereid op de toekomst en werkt continu aan verbetering.

Digitalisering is volgens **Paul Theyse, CFO bij Capgemini**, een continu proces en het is steeds nodig verbeterlagen te maken. *“Er zijn altijd weer nieuwe tools om te implementeren of bestaande tools om te verfijnen. Zo hebben we recent een nieuwe declaratietool geïmplementeerd waarmee medewerkers heel eenvoudig en snel kunnen declareren via hun smartphone. Als met de creditcard betaald is, kan dit direct verrekend worden met de creditcardmaatschappij. Ook het goedkeuring geven voor declaraties kan op ieder device geregeld worden en vanaf elke locatie. Een mooie verbetering dus. Er komen voortdurend nieuwe versies van tools met meer mogelijkheden beschikbaar die nog efficiënter zijn. Kortom, het proces van digitalisering heeft blijvende aandacht nodig.”*

De CFO heeft hierin een voortrekkersrol, bijvoorbeeld door kennis uit te wisselen met medewerkers van andere afdelingen en te schakelen met buitenlandse collega's en het hoofdkantoor in Parijs.

Een van de prioriteiten voor de toekomst is te onderzoeken welke werkzaamheden kunnen worden uitbesteed naar medewerkers in andere regio's.

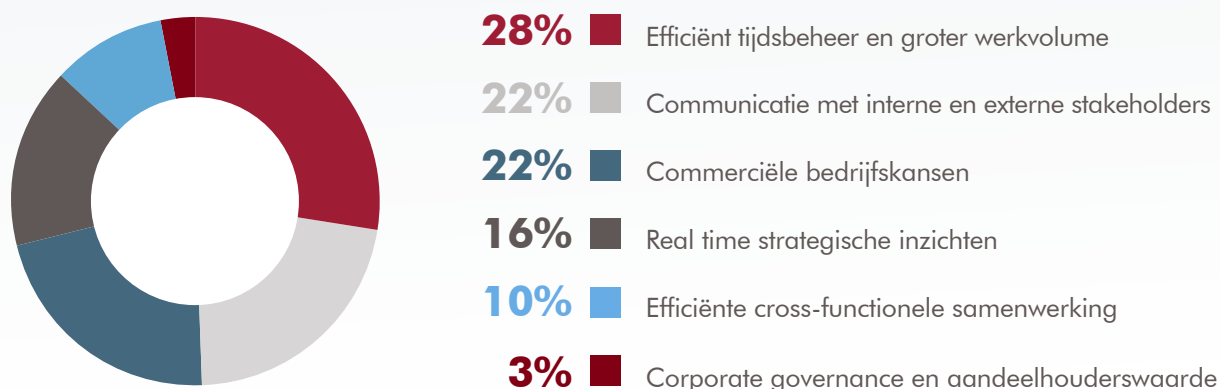
Paul Theyse: *“Zo willen we bijvoorbeeld kijken welke werkzaamheden we nog meer kunnen offshoren om meer tijd vrij te maken om de transformatie mogelijk te maken om strategisch businesspartner te zijn. We hebben daarin een aantal slagen gemaakt, zo zijn veel transactionele- en rapportageactiviteiten nu al in India belegd. Ook willen wij kijken hoe we bepaalde tools nog beter kunnen benutten om uiteindelijk meer waarde voor het bedrijf te creëren. Een voorbeeld daarvan is de implementatie van een nieuwe globale CRM-tool. Om vooruitgang te blijven boeken, is het van belang niet conservatief te denken en vernieuwing te omarmen.”*

Paul Theyse, CFO bij Capgemini

Verwachtingen van het bedrijf

Wat verwacht het bedrijf van de financiële afdeling van de toekomst? Big data, prognoses en analyses bieden het bedrijf weliswaar bruikbare inzichten ter ondersteuning van de besluitvorming, maar hoe komen CFO's erachter wat bedrijven nodig hebben?

VERWACHTINGEN VAN HET BEDRIJF



Bron: onderzoek bij 200 Nederlandse CFO's. Door afronding wijkt het eindtotaal af van 100%.

De belangrijkste gebieden waarop bedrijven in 2020 ondersteuning verwachten, zijn volgens CFO's 'efficiënt tijdsbeheer en groter werkvolume, (28%), 'communicatie met interne en externe stakeholders' (22%), en 'commerciële bedrijfskansen' (22%).

"Het is bij Colliers International goed te merken dat de rol van de CFO aan het veranderen is. Waar het vroeger vooral ging om het vastleggen van het verleden, ben ik nu veel meer bezig met kijken waar de markt naar toe lijkt te gaan en hoe daarop in te springen. Denk bijvoorbeeld aan acquisities en gerichte investeringen. Ook wordt de input van de CFO steeds vaker gevraagd," zegt **Jim Chin Ten Fung**, CFO bij Colliers International.

De missie van de financiële afdeling is tegenwoordig uitgebreid met zakelijke partnerships, waarbij met het bedrijf wordt samengewerkt om processen efficiënter te maken en winstgevende groei te ondersteunen. Stakeholders, zoals de CEO, de raad van bestuur, managers en aandeelhouders, wenden zich steeds vaker tot de CFO voor strategisch advies.

Om dit tot een succes te maken is het nodig dat er uitwisseling tussen de verschillende afdelingen en teams plaatsvindt. Als financieel directeuren door het bedrijf worden tegengewerkt omdat het idee geldt dat het niet hun verantwoordelijkheid is om te interveniëren en strategisch advies te bieden, moeten ze dat toch doen, aldus **Peter Simons**: *“De grootste uitdaging is wanneer een CFO niet als geloofwaardig genoeg wordt gezien, of het niet voor elkaar krijgt om verandering aan te brengen in het bedrijf. Hoewel, wanneer zij kunnen laten zien hoe het bedrijf winst moet maken, geld moet besparen en/of laten zien hoe het bedrijf toegankelijk blijft, zullen zij steeds weer terug aan tafel geroepen worden. Wanneer je kunt bewijzen dat je meedenkt én een goede verstandhouding met het bedrijf hebt, word je als interessant gezien.”*

Dat wil namelijk alleen maar zeggen dat communicatieve vaardigheden voor financeprofessionals de komende jaren nog belangrijker worden. CFO's moeten niet alleen de juiste vragen stellen en inzicht hebben in de afzonderlijke doelen van verschillende teams, maar ook in staat zijn de inzichten zodanig aan andere afdelingen uit te leggen dat die ze begrijpen en erop reageren.

“Als CFO ben je nadrukkelijk betrokken bij de strategische planning van het bedrijf. Het is goed om in een vroegtijdig stadium betrokken te zijn. Op die manier kan je als CFO mede richting geven aan de koers van het bedrijf.”

Jim Chin Ten Fung, CFO bij Colliers International

CFO's worden gerespecteerd binnen het bedrijf als de beheerders van de financiën en de bewakers van compliance en regelgeving. Ze zijn wellicht de enige medewerkers in de organisatie die professioneel en objectief de kosten, risico's en waarde van specifieke maatregelen kunnen inschatten. *“Ook hebben zij toegang tot een schat aan data die tegenwoordig wordt verzameld, en de juiste middelen om data in het goede format te presenteren”*, zegt **Peter Simons**.

Talentmanagement

Het tekort aan vaardigheden blijft een landelijk probleem: de afgelopen jaren is het aantal CFO's dat aangaf moeite te hebben met het vinden van hoogopgeleide kandidaten hoger dan 85%.

91% van de CFO's verwacht problemen bij het vinden en aantrekken van de juiste financeprofessionals.

Voor CFO's die naar de toekomst van hun financiële afdeling kijken, zijn resource- en opvolgingsplanning belangrijke elementen, zegt **Stephan Renken, Director van Robert Half Nederland**. *“Waar het om gaat, is dat men weet welke vaardigheden het bedrijf in de toekomst nodig heeft en waar waarschijnlijk een tekort zal ontstaan. De beste strategie is om aan de hand van een planning proactief werknemers met bepaalde vaardigheden aan het team toe te voegen.”*

Misschien moet je niet alleen nieuwe medewerkers werven, maar ook meer uit de medewerkers halen die je al hebt, zegt **Peter Simons**: *“Toen een medewerker van CIMA gevraagd werd waarom het bedrijf mensen trainde, die overwogen het bedrijf te verlaten, antwoorde hij met ‘Waarom zouden wij ze niet trainen wanneer zij eventueel zullen blijven?’ Mensen hebben een duidelijk perspectief voor de toekomst nodig.”*



In het nieuws...

[‘War for talent in financiële sector barst los’](#) - RTL Nieuws¹

[‘CFO in 2016 op zoek naar accounting en finance kandidaten’](#)
- Financieel management²

[‘Vertrek topperformers baart directeur zorgen’](#) - PW De Gids³

¹ <http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/war-talent-financiele-sector-breekt-los>

² <http://financieel-management.nl/artikel/cfo-in-2016-op-zoek-naar-accounting-en-finance-kandidaten>

³ <http://pwdegids.nl/artikel/31379/>

DE BELANGRIJKSTE VAARDIGHEDEN DIE FINANCEPROFESSIONALS IN DE KOMENDE 5 JAAR MOETEN ONTWIKKELEN

'Soft skills'



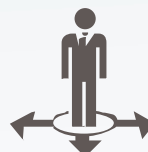
28%

Communicatie



27%

Leiderschap



15%

Flexibiliteit/open voor
verandering



14%

Commerciële
denkkracht

Technische vaardigheden



43%

Financiële
softwarepakketten



20%

Regelgeving/
risk management/
compliance



19%

Boekhoudkundige
en financiële
rapporteringsstandaarden



19%

Analytische
vaardigheden

Bron: onderzoek bij 200 Nederlandse CFO's. Door afronding wijkt het eindtotaal af van 100%.

Ander onderzoek onder CFO's en financieel directeuren toont aan dat financeprofessionals hun technische vaardigheden moeten ontwikkelen door zich meer te verdiepen in financiële softwarepakketten (genoemd door 43% van de ondervraagden). Communicatie, leiderschap, flexibiliteit en commercieel inzicht worden genoemd als de, soft skills, die financeprofessionals de komende vijf jaar het meest moeten ontwikkelen. Door de eisen ten aanzien van regulatory reporting en compliance worden technische niche-experts steeds schaarser. Dit wordt als de belangrijkste oorzaak genoemd voor het feit dat CFO's moeite hebben om nieuwe medewerkers te vinden.

Maar zoals al gezegd, moeten financeprofessionals niet alleen de technische vaardigheden verbeteren. Voor een effectieve samenwerking met het bedrijf moeten ze ook over, soft skills, beschikken.

Stephan Renken legt uit: *“Leiderschap, waarbij het niet per se om people management hoeft te gaan, wordt óók steeds belangrijker omdat accounting- en financeprofessionals meer met andere afdelingen gaan samenwerken en daarbij moeten aantonen dat ze zelfverzekerd de besluitvorming kunnen sturen en begeleiden.”*

Zo bereidt u zich voor op 2020

CFO's werken in een onzekere wereld en moeten resultaat boeken ondanks een aantal externe factoren waar ze geen invloed op hebben, zoals wisselkoersschommelingen en politieke instabiliteit. Waar ze wel controle over hebben, is de mogelijkheid om voorbereidingen te treffen voor de toekomstige samenstelling van hun team.

1

Creëer een competentiekader. Zorg ervoor dat uw team in de operationele financebehoefte kan voorzien en voortaan aan de veranderende verwachtingen van het bedrijf kan voldoen. Welke nieuwe vaardigheden zijn er nodig voor de financiële afdeling van de toekomst?

2

Voer een 'gapanalyse' uit. Bekijk goed wat er in het bedrijf en in het team beschikbaar is aan vaardigheden, personeel en expertise. Neem in dit proces eventuele inzichten op over individuele teamleden en hun eigen ambities om van werkpatroon te veranderen. Neem op tijd maatregelen als de kans bestaat dat belangrijke medewerkers willen opklimmen of het bedrijf misschien wel willen verlaten voor een andere baan.

3

Zoek naar het juiste talent en stel een trainings- en ontwikkelingsplan op. Hoe groot is de kans dat uw medewerkers zich ontwikkelen met het oog op de toekomst en wat zijn hun interessegebieden? Is er een medewerker die al met het bedrijf wil samenwerken en kan hij worden gestimuleerd om in de toekomst een finance business partnership aan te gaan? Zijn er andere medewerkers die meer geschikt zijn voor een operationele functie?

4

Stel vast wat kan worden geautomatiseerd. Bepaal welke van uw huidige processen of operationele financeactiviteiten kunnen worden geautomatiseerd voor meer efficiëntie en om het team in staat te stellen het bedrijf toegevoegde waarde te bieden. Is het tijd om verouderde financiesystemen te vervangen door nieuwe software die niet alleen de dagelijkse processen kan stroomlijnen, maar ook gegevens kan bieden die het bedrijf inzicht verschaffen?

5

Hanteer een flexibele wervingsstrategie. Als u ervoor wilt zorgen dat u over de juiste mensen, op de juiste plaats, op het juiste moment kan beschikken, dan heeft u flexibiliteit nodig. Met de hulp van tijdelijke, gespecialiseerde medewerkers kunt u specifieke projecten beheren die buiten de expertise van de bestaande medewerkers liggen.

6

Stel wervings- en retentiestrategieën vast. Begin nu met plannen, zodat uw financiële afdeling in 2020 over de juiste professionals beschikt. Hiervoor moet u de salarissen vergelijken met de benchmark, zodat u een competitieve beloning en aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden biedt, inclusief de mogelijkheid om flexibel te werken.

Bent u klaar voor de toekomst?

De toekomst is al begonnen. Bedrijven opereren in een snel veranderende, vaak complexe en onzekere omgeving. Ze verwachten steeds meer van het financeteam, en het evenwicht tussen het voldoen aan de operationele financiedoelstellingen en de noodzaak om het bedrijf te ondersteunen en strategisch inzicht te bieden, verandert voortdurend.

Stephan Renken legt uit: *“Hoewel de toekomst op vlak van de dagelijkse bedrijfsvoering uitdagend is, hebben veel CFO’s al doordachte plannen klaarliggen voor het toewijzen van middelen, training en ontwikkeling, werving, nieuwe technologie, geautomatiseerde financeprocessen en bedrijfsinnovatie. Dit is niet iets wat je zomaar even doet. Het gaat om een doordacht veranderingsprogramma dat alleen met de juiste combinatie van technologie, medewerkers en processen succesvol kan worden uitgevoerd.”*

Graag willen wij de volgende geïnterviewden bedanken voor hun medewerking en bijdragen aan dit rapport:

- **Peter Simons**, hoofd van de onderzoeksafdeling Toekomst van Finance van **CIMA**
- **Anneke Wieling**, Managing Director van **Protiviti**
- **Paul Theyse**, Chief Financial Officer van **Capgemini**
- **Jim Chin Ten Fung**, Chief Financial Officer van **Colliers International**
- **Stephan Renken**, Director van **Robert Half Nederland**

Over Robert Half

Robert Half is de grootste gespecialiseerde recruitmentorganisatie ter wereld. Het bedrijf beschikt wereldwijd over meer dan 330 filialen waarvan 4 in Nederland. Robert Half biedt recruitmentoplossingen op maat voor tijdelijke, permanente en interim-managementopdrachten voor professionals gespecialiseerd in finance en accounting, financiële dienstverlening, IT en op het gebied van administratie.

Onderzoeksmethode

Dit jaarlijks onderzoek is ontwikkeld door Robert Half Nederland en uitgevoerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau. Het onderzoek is gebaseerd op meer dan 200 interviews met senior finance executives van bedrijven in heel Nederland, waarbij de resultaten zijn ingedeeld naar omvang, sector en locatie.

roberthalf.nl



rh Robert Half®

