

EYE

on Finance

2021 ▶ NUMMER 1

Future of finance

▶ **THEMA-ARTIKEL** ◀

**Gezocht: CFO's die
ongemakkelijke vragen stellen**
Barbara Baarsma -
Hoogleraar Toegepaste Economie

▶ **DIGITAL** ◀

**"Dankzij digitalisering kijken
finance en IT naar dezelfde
waarheid"**
Roos Dahmen - Aegon

▶ **ROUND TABLE** ◀

**Waarom de finance transformation niet
(alleen) over technologie gaat**
Willem Jan Brinkman - PGGM
Martijn Canisius - NN Investment Partners
René Carrillo - EY

EYE on Finance
is een periodieke uitgave van Ernst & Young Accountants LLP voor relaties in de financiële sector.

Contact
Ernst & Young Accountants LLP
T.a.v. EY Brand, Marketing
and Communications
Postbus 2295
3000 CG Rotterdam
Tel. 088 407 10 00
E-mail: info@nl.ey.com
Internet: ey.com/nl

Redactie EY
Petra Burger,
Jennifer van Eekelen,
Hildegard Elgersma,
Suzanne Geurts,
Jeroen van der Kroft,
Maurice van der Meer,
Marc Welters.

Met medewerking van
Dirk van der Lit en Nart Wielgaard

Ontwerp & vormgeving
ClubgeistBVH

Drukwerk
Damen Drukkers

Disclaimer
EY kan geen aansprakelijkheid
aanvaarden voor de gevolgen van
activiteiten die worden ondernomen
op basis van informatie in deze uitgave.
Dit magazine, de inhoud en de
vormgeving ervan, zijn eigendom
van Ernst & Young Accountants LLP.
Alle rechten worden voorbehouden.
Niets van deze uitgave mag worden
verveelvoudigd, opgeslagen in een
geautomatiseerd gegevensbestand,
openbaar gemaakt, of voor al dan
niet commerciële doeleinden worden
gebruikt, in enigerlei vorm of op
enigerlei wijze, hetzij elektronisch,
mechanisch, door fotokopieën,
opnamen of op enige andere manier,
zonder schriftelijke toestemming van
Ernst & Young Accountants LLP.

Eye on Finance digitaal ontvangen
Eye on Finance is ook digitaal
beschikbaar op onze website
ey.nl/eyeonfinance. In het kader
van duurzaamheid streven wij
ernaar om zo min mogelijk gedrukte
exemplaren te verspreiden.

Wilt u dit magazine liever digitaal
ontvangen, stuur dan een e-mail naar:
shirley.van.breukelen@nl.ey.com

Uitschrijven
Wilt u dit magazine niet meer
ontvangen? Of wilt u helemaal
geen EY-marketing communicatie
meer ontvangen? Mail dit dan naar:
gdpr.consent@nl.ey.com



INHOUD

05 VOORWOORD

Future of finance, een verandering met een purpose
Volgens Hildegard Elgersma (EY) gaat het vak nóg leuker worden: van terugkijken naar vooruitkijken, met behulp van scenarioplanning en storytelling.



06

06 BOARD MATTERS

Waarom elke bestuurder meer naar buiten moet
Hoogleraar en meervoudig commissaris Fieke van der Lecq is voorstander van een holistische blik. Een pleidooi voor nieuwsgierigheid en contact met 'de echte wereld'.



18

10 THEMA-ARTIKEL

Gezocht: CFO's die ongemakkelijke vragen stellen
We gaan van *doing good* naar *doing good business*, signaleert hoogleraar Toegepaste Economie Barbara Baarsma. En bij langetermijnwaardcreatie speelt de financiële functie een essentiële rol.



10

12 KORT NIEUWS

14 KLANTINTERVIEW

Hoe de CFO een changemaker wordt
Niet alleen vragen en analyseren, maar ook verrassen. De financial van de toekomst is ook een storyteller, als het aan CFO Bas Brouwers van Rabobank ligt.



14



24



26

18 DIGITALISERING

Hoe Aegon technologie inzet bij financiële transformaties

Finance en IT, twee verschillende werelden. Toch komen ze bij Aegon samen, vertelt Roos Dahmen (directeur IT Finance). "Technologie creëert een gemeenschappelijke taal."

20 ESSAY

Nemen we afscheid van de finance businesspartner?

En zo ja, welke nieuwe rollen komen ervoor terug? Jan Peter Sigmond (EY) kijkt vooruit, maar waarschuwt ook: finance wordt veel meer *tech-savvy*.

24 COLUMN

Het perfecte profiel zit niet meer in één persoon

Dirk Stroes (EY) over het concept *talent liquidity*, waarbij we gebruikmaken van vaardigheden op plaatsen waar die zich bevinden - ook op afstand.

26 ROUND TABLE

Waarom de finance transformation niet (alleen) over technologie gaat

Hoe maken we de belofte van de *future of finance* ook waar? Rondetafelgesprek met Willem Jan Brinkman (PGGM), Martijn Canisius (NN Investment Partners) en René Carrillo (EY).

30 ZEVEN VRAGEN

Zeynep Deldag (EY) beantwoordt zeven vragen over de toekomst van de financiële functie.



Hildegard Elgersma

Associate Partner CFO Consulting bij EY

T +31(0)6 2908 3018

E hildegard.elgersma@nl.ey.com

Future of finance, een verandering met een **purpose**

In dit themanummer van Eye on Finance staan we stil bij de vraag hoe de financiële functie er over pakweg tien tot vijftien jaar uitziet. Dat er veel gaat veranderen voor de competenties en rollen van finance professionals is wel duidelijk. Finance is van oudsher misschien wat terughoudend als het op veranderingen aankomt. Als spil van de organisatie speelt de financiële functie echter een centrale rol in de transformatie van organisaties. Finance is het hart van de organisatie, zoals Willem Jan Brinkman (CFRO PGGM) het mooi verwoordde tijdens onze round table over de *future of finance*.

De verandering begint bij een open dialoog met interne en externe stakeholders. Zet je ego aan de kant en luister, zoals meervoudig commissaris Fieke van der Lecq het in de rubriek 'Board Matters' onomwonden stelt. Haar woorden zijn mij uit het hart gegrepen. Als consultant ben ik continu betrokken bij veranderingsvraagstukken, variërend van ontwikkelingen rond het nieuwe pensioenstelsel tot en met de implementatie van IFRS 17. Elk adviestraject begint altijd met de vraag van de klant. Om daar het juiste antwoord op te vinden - met een multidisciplinair team van enthousiaste mensen met een innovatieve mindset - verveelt mij, ook na 25 jaar bij EY, nog geen dag.

Binnen de organisatie vervult de CFO zijn of haar rol als partner in business. Martijn Canisius (CFRO NN Investment Partners) en Bas Brouwers (CFO Rabobank) zijn het hier roerend mee eens. Dat we naar de lange termijn

moeten kijken - en duurzaamheid en sociale impact daarbij een belangrijke rol spelen - staat buiten kijf. Volgens hoogleraar Toegepaste Economie Barbara Baarsma staat dan ook voorop dat we niet moeten denken in winst, maar in waarde - en dan vooral langetermijnwaarde. Natuurlijk speelt ook technologie een belangrijke rol. Roos Dahmen (directeur IT Finance Aegon) constateert dat digitalisering bijdraagt aan meer verbinding in de organisatie. "Technologie helpt finance en IT, zodat ze naar dezelfde waarheid kijken," is haar van optimisme getuigende stelling.

Voor iedere financial gaat het vak nóg leuker worden: van terugkijken naar vooruitkijken, met behulp van scenarioplaning en storytelling. Bijdragen aan Environmental, Social & Governance (ESG), met een veel groter gehalte *purpose*. En dat is precies waar toekomstig talent naar op zoek is. Bij de zoektocht naar finance talent moeten we oog hebben voor mensen met een andere *skillset*; academici die misschien een studie theologie of geschiedenis achter de rug hebben. Die laatste studie is toevallig door zowel Jan Peter Balkenende als Mark Rutte gevolgd. Beiden verzorgden begin dit jaar een bijdrage aan EY's online meeting Tomorrow's Economy. Met veel passie maakten zij duidelijk dat Nederland een ondernemend land is, met een hoge innovatiekracht en uitstekende internationale relaties. Dat zijn nou net de kwaliteiten die we bij de transformatie van finance heel goed kunnen gebruiken. Ze stellen ons in staat om de verandering gezamenlijk te omarmen.

Ik wens u veel leesplezier toe met deze Eye on Finance en hoop dat wij met elkaar kunnen bijdragen aan a *better working world*. ●



Fotografie: Ernst Boude

Verder dan de comfortzone

Deze tijd vraagt om een holistische blik, van commissarissen maar ook van financials. Er moet een veilige omgeving zijn om vragen te stellen en te praten over de dingen die je niet weet. En je moet buiten je eigen comfortzone treden om die vragen echt aandacht te geven, betoogt Fieke van der Lecq.

Waarom elke bestuurder meer naar **buiten** moet

Fieke van der Lecq is meervoudig commissaris en hoogleraar Pensioenmarkten aan de Vrije Universiteit. In gesprek met Hildegard Elgersma van EY pleit ze voor meer nieuwsgierigheid onder commissarissen en bestuurders. Want juist onderwerpen die je niet goed begrijpt, moeten op de agenda om in een snel veranderende wereld succesvol te kunnen zijn.

“We leven in wat in het Engels een *VUCA world* wordt genoemd, een afkorting die staat voor *Volatile, Uncertain, Complex* en *Ambiguous*. Dat brengt ook voor de financiële functie de nodige uitdagingen met zich mee. Eén daarvan is een doorontwikkeling van de informatievoorziening: er zijn andere indicatoren nodig om op te sturen, maar die zijn vaak een stuk minder eenduidig en rechtlijnig dan we gewend zijn. We moeten waardecreatie veel breder invullen dan alleen maar vanuit een financieel perspectief en goed inzicht geven in dat bredere perspectief. Het staat buiten kijf dat dat niet eenvoudig is. De metrics voor dat inzicht worden gaandeweg ontwikkeld. Met vallen en opstaan, en daar is niks mis mee.

Een van de lastigste zaken is waarschijnlijk dat je als financial een vertrouwde zone moet verlaten om echte vernieuwing toe te laten en

“
In deze wereld kun je niet alles top-down onder controle houden

te komen tot een meer holistische blik. Financials zijn bijvoorbeeld getraind en gevormd om risico's te analyseren en deze te vertalen naar financiële informatie. Maar er is een groot verschil tussen risico's

en onzekerheden. Risico's kun je kwantificeren, onzekerheden niet. Bij onzekerheden gaat het veel meer om redeneren en om in dialoog scenario's en verhalen over die scenario's te ontwikkelen. Het betekent ook dat je als leider wat moet kunnen loslaten: in deze wereld kun je niet alles top-down onder controle houden. Zodra bepaalde onverwachte scenario's zich voordoen en de bestaande orde verstoren, kun je dat niet top-down repareren. De nieuwe evenwichten ontstaan dan veel meer bottom-up, waar jongere medewerkers een belangrijke rol spelen. Jonge mensen zijn veel beter in staat om te veranderen, omdat ze in een snel veranderende wereld zijn opgegroeid. Het vergt moed om af te wijken van de vaste onderdelen en te rapporteren over de

onderwerpen die jij als organisatie belangrijk vindt in plaats van uitsluitend te voldoen aan de informatiebehoeften van investeerders.

In mijn rol als commissaris probeer ik dat holistische denken voortdurend op de agenda te krijgen en te houden. We moeten onszelf uitdagen en vooral nieuwsgierig blijven. Vragen stellen dus. En dan bedoel ik niet alleen om je controlerende rol als commissaris te vervullen, maar ook over onderwerpen die je met elkaar niet compleet op je netvlies hebt, niet begrijpt of zelfs niet weet. Ook op het gebied van finance weten we niet alles. De kunst is dan om echt te luisteren. Niet luisteren om te reageren, maar luisteren om te leren.

Het is goed om ook bij de samenstelling van raden van commissarissen de gebaande paden wat te verlaten. Nieuwe leden worden nog steeds vooral gezocht in de kring van executives met relevante werkervaring. Die ervaring hebben we natuurlijk nodig. Maar ervaring is ook gevaarlijk: het risico is dat je denkt antwoorden te hebben zonder dat je voldoende nieuwsgierig bent geweest naar datgene wat je niet weet; 'minder ego, meer doordenken'. Juist daarom hebben we ook andere mensen nodig. Mensen die vraagstukken op de agenda zetten en vragen stellen waar ervaren bestuurders minder gauw aan denken. Dit geldt niet alleen voor commissarissen, maar net zo goed ook voor bestuurders, onder wie de CFO. Het creëren van een veilige sfeer om vragen te stellen is hierbij van groot belang. De CFO is nu een radertje in het geheel en moet weer het grote geheel zien. En daarbij niet alleen binnen, maar ook buiten de organisatie kijken. Hij of zij krijgt te maken met een *data driven* organisatie, die voldoende moet scoren op *robustness*, *resilience* en de ethische kant van finance.

“
We moeten minder ego hebben en meer doordenken

Zo'n diverse mix in een raad van commissarissen en ook in een bestuur helpt om voeling te houden met de echte wereld. Ga naar de werkvloer, ga in gesprek met klanten. Die maatschappelijke antenne kun je ook een handje helpen, bijvoorbeeld door in het openbaar vervoer goed te observeren of contact te maken met je medepassagiers. Vanuit mijn betrokkenheid bij een pensioenuitvoerder hebben we bijvoorbeeld een wijksafari in Amsterdam West gedaan. We staken gewoon ons licht op in de echte wereld en hoorden van de mensen op straat wat hen bezighoudt en wat zij belangrijk vinden aan hun pensioen. Dat persoonlijke contact met de echte wereld is voor elke bestuurder of manager enorm belangrijk.

Als commissaris ga ik de directie niet vertellen hoe zij de organisatie moeten inrichten, dat is niet mijn rol. Maar ik kan wel toezien op een veilige omgeving,

waarin ruimte is voor ongewone vragen en waarin mensen worden gewaardeerd als ze wat fundamenteeler doordenken - ook over de financiële functie. Neem bijvoorbeeld 'in control zijn'. Wanneer ben je dat eigenlijk? Het begrip 'in control' gaat in elk geval veel verder dan de klassieke opvattingen erover en als je daar fundamenteeler over nadenkt, dan kom je ook op heel andere indicatoren. Daar heeft de CFO en de financiële functie in algemene zin een belangrijke rol te vervullen.

Accountants zouden overigens ook meer van zich moeten laten horen op dit thema. In de VUCA-wereld (volatility, uncertainty, complexity en ambiguity) wordt vanuit onzekerheid gerapporteerd, bij voorkeur in een integrale benadering. Ik hoop dat het accountantsvak ons meer gaat inspireren bij de evolutie van de niet-financiële verantwoording en organisaties meer helpt om dat steviger op de agenda van onder meer het audit committee te krijgen.”



Gezocht: CFO's die ongemakkelijke vragen stellen

Wie het verschil tussen prijs en waarde begrijpt, snapt ook direct welke rol de financiële functie kan spelen bij ondernemingen die inzetten op langetermijnwaarde.

Dit stelt Barbara Baarsma, hoogleraar Toegepaste Economie en voormalig directievoorzitter Rabobank Amsterdam, die sinds 1 maart de Rabo Carbon Bank leidt, in gesprek met Hildegard Elgersma van EY. "De vraag moet niet zijn: waar zit de winst? Maar: waar zit de waarde?"

Al jaren maakt Baarsma zich in diverse rollen hard voor een economie waarin we meer oog hebben voor de lange termijn - en dus ook voor duurzaamheid. Dat doet ze niet omdat het hip is, maar omdat er veel op het spel staat. Er is een flinke transitie nodig. Welke rol de financiële functie hierbij kan vervullen? Als antwoord zet ze in een paar houtskoolschetsen de recente wereldhistorie neer en vertaalt dit naar de uitdaging voor CFO's.

“

We gaan van *doing good* naar *doing good business*

Aandeelhouderswaarde

De (historie van de) landbouwsector is een mooi voorbeeld. "Nooit meer oorlog. Nooit meer honger. Met die woorden zette Sicco Mansholt als minister van Landbouw vlak na de Tweede Wereldoorlog de ambities helder neer: zo veel mogelijk produceren. Dat was prima in die tijd. Maar zeventig jaar later staan we voor een heel andere opgave, namelijk zorgdragen voor leefbaarheid op lange termijn. En dat betekent dat de agrarische sector een transitie moet doormaken. En ja, dat doet pijn. Met eenzelfde perspectief

kunnen we naar het bedrijfsleven kijken. Lange tijd was aandeelhouderswaarde daar het dominante credo. Vervolgens kwam er een tussenfase waarin bedrijven zich van hun goede kant wilden laten zien, bijvoorbeeld door goede doelen te ondersteunen. Dat was welbeschouwd niet meer dan een goedmakertje. De interessantste periode is nu aangebroken: de periode waarin bedrijven zich echt opnieuw uitvinden om hun bestaansrecht te behouden en een duurzaam model te bouwen. We gaan van *doing good* naar *doing good business*. Zo'n transitie gaat - net als in de landbouw - niet vanzelf en vraagt moed."

Collectieve opgave

In dit nummer van Eye on Finance belichten we onder meer hoe een moderne financiële functie bijdraagt aan die transitie. En ook daarop blijkt Baarsma een scherpe visie te hebben. Ze verwijst naar de dichter Lucebert. "In het gedicht 'De zeer oude zingt' schrijft hij prachtig dat 'alles van waarde weerloos is'."

"Wat mij betreft zit daarin de collectieve opgave besloten. We hebben de plicht om alle dingen te beschermen die weerloos, maar wel waardevol zijn. In de klassieke financiële taal is dat lastig, want niet alles van waarde heeft een prijs. In economische termen spreken we dan over externaliteiten.

Een positief voorbeeld daarvan: ik geniet van het uitzicht op de tuin van mijn buurman zonder dat dat me iets kost. Maar het pakt vaak ook negatief uit. Denk aan het waterverbruik voor een biefstuk. Dat zie je niet terug in de prijs, maar heeft wel degelijk een waarde. Een behoorlijk negatieve waarde."

Dode vis

De uitdaging is om dergelijke effecten meetbaar te maken. Zorgen dat een dode vis een prijskaartje krijgt? "Zo zou je het kunnen verwoorden. Ik denk dat de CFO en de financiële functie in algemene zin daarin een mooie rol te spelen hebben. De uitdaging is om dergelijke waarden ook te laten terugkomen in de resultatenrekening en de balans. Zodat de jaarrekening een waarheidsgetrouw beeld geeft van het verdienmodel en duidelijk wordt of dat verdienmodel op lange termijn houdbaar is. De financiële functie moet dus een dienstbare rol spelen om de langetermijnwaardecreatie in beeld te brengen. De vraag moet niet zijn: waar zit de winst? Maar: waar zit de waarde?"

“

Er is een scherpe, maar open dialoog nodig om verder te komen

Dat thema krijgt al jaren veel belangstelling en heeft geleid tot concepten als Integrated Reporting en True Price. Maar de essentiële vraag is hoe je met dit soort informatie ook echt verandering afdwingt. Hoe zorg je dat het streven naar langetermijnwaarde echt doorvoeld wordt? Baarsma heeft een voorbeeld uit haar eigen Rabobankervaring. Er loopt een project waarin met veel data wordt geanalyseerd of

er een verband bestaat tussen de duurzaamheid van bedrijven en de kredietrisico's. En ja, dat blijkt zo. "Sterk versimpeld: duurzame bedrijven hebben gemiddeld lagere kredietrisico's. En dan is de relevantie van duurzaamheid opeens een keihard businessaspect en kan het een plek krijgen in de kredietverlening, met aantrekkelijke voorwaarden voor duurzame bedrijven."

Tractie krijgen

Criticasters schamperen weleens dat duurzaam gelijk staat aan duur. Dit voorbeeld logenstraft dat genadeloos. Duurzaam blijkt dan goedkoop. En wat Baarsma betreft is het aan de CFO om dit soort inzichten scherper voor het voetlicht te krijgen. Want dan kan de beweging echt tractie krijgen. Al realiseert ze zich - mede vanuit eigen ervaringen - dat het niet vanzelf zal gaan. "De transitie vraagt om leiderschap. Er zijn altijd voorlopers en achterblijvers en het vergt een scherpe, maar open dialoog om daadwerkelijk verder te komen. Dat kan een ondankbare taak zijn, maar het moet wel gebeuren."

En dus heeft de CFO - of de leiding in bredere zin - de taak om *loud and clear* te laten zien wat die langetermijnwaardecreatie betekent. De 'ongemakkelijke vragen' moeten terugkomen in alles wat je doet. "Stel, je staat 's morgens in de lift en vraagt aan een willekeurige collega om in een halve minuut uit te leggen hoe hij of zij deze week heeft bijgedragen aan de langetermijnwaardecreatie. Dan moet dat eigenlijk geen probleem zijn. En als het niet lukt, dan is dat primair verwijtbaar aan de leiding. Dan heb ik onze waardecreatie blijikbaar zelf nog niet goed inzichtelijk gemaakt en uitgedragen."

Code

Tot slot. Hoe kunnen we de financiële functie nog meer prikkelen om dit alles



Van winst naar waarde

Sturen op winst is iets heel anders dan sturen op waarde. De financiële functie van de toekomst kan een essentiële rol spelen om meer focus op langetermijnwaardecreatie te creëren en moet een scherpe dialoog daarover niet schuwen. Want er staat veel op het spel, aldus Barbara Baarsma.

in de praktijk te brengen? "Er is al veel beweging. Maar onderschat het effect van de Corporate Governance Code ook niet. In de nieuwe code die we als monitoringcommissie in 2016 hebben herzien, is een belangrijke plaats ingeruimd voor focus op lange termijn en - in directe samenhang daarmee - gedrag en de organisatiecultuur. De code is eigenlijk een codificatie van Nederlandse maatschappelijke opvattingen en zet dit thema nadrukkelijk op de agenda. Niet alleen bij de beursfondsen, maar ook door het uitstralende effect naar allerlei sectoren. Dat is pure winst."

Van handmatige schetsjes tot wereldwijde reporting tool

Wat begon met een paar schetsen op een A4'tje, groeide in drie jaar tijd uit tot een datavisualisatietool voor IFRS 17. Wereldwijd maken nu zes grote verzekeraars gebruik van de Intelligent Metrics Navigator.

Niet denken in beperkingen, maar in mogelijkheden. Met die instelling droomde actuaris Jibon Ali samen met twee EY-collega's van de ontwikkeling van een *dynamic reporting tool* voor IFRS 17. Het begon in 2018 met wat handmatige schetsjes, maar nadat de drie bedenkers groen licht hadden gekregen om hun ideeën verder uit te werken, kwam hun project in een stroomversnelling. Een ontmoeting met Zwitserse, Engelse en Amerikaanse collega's tijdens het SAP SAPHIRE-congres in Orlando resulteerde uiteindelijk in de Intelligent Metrics Navigator. Die wordt inmiddels geïmplementeerd bij zes toonaangevende verzekeraars in Europa, Noord-Amerika en Azië, waaronder Allianz en Swiss Re.

Experimentele mindset

"Toekomstbestendig rapporteren onder IFRS 17 met Excel? Wij waren ervan overtuigd dat dit niet zou gaan werken", blikt Ali terug op de ontstaansfase van de reporting tool. "Het vraagt om een experimentele mindset om met die enorme berg data tot inzichtelijke rapportages te komen. Dit is het beste van twee werelden: je brengt een jongehondenmentaliteit in het werkgebied van actuarissen en accountants." Bij de implementaties waarbij Ali betrokken was, bleek 'klein beginnen' de succesfactor. "Je hoeft niet meteen twintig functionaliteiten operationeel te hebben. Begin bijvoorbeeld met de winst- en verliesrekening of een CSM-analyzer (Contamination Sensor Module). Naarmate je meer dashboards hebt ontworpen, zie je een sneeuw-

baleffect ontstaan", aldus Ali, die benadrukt dat de tool wordt ingericht volgens de wensen van de klant. "Het is dus maatwerk. Overigens niet uitsluitend om real-time zicht te hebben op de bedrijfsvoering. Voor Swiss Re ontwikkelden we bijvoorbeeld een real-time functionaliteit om vanaf de winst-en-verliesrekening door te drillen naar polisdata." De herverzekeraar kon de inspanningen op het gebied van dynamic reporting wel waarderen: Swiss Re nomineerde het betrokken EY-team in 2020 voor een SAP Innovation Award.

Jibon Ali

Manager Business Consulting bij EY
T +31 (0)6 2125 1720
E jibon.ali@nl.ey.com

Eye on Banking and Insurance

Waarde, het nieuwe sleutelwoord

Hoe ziet de *future of finance* eruit? Die vraag stond eind januari centraal tijdens het online Eye on Banking and Insurance-event. Belangrijkste ontwikkeling voor de financiële functie? Finance als businesspartner, die waarde creëert en een grotere rol heeft in de strategische vraagstukken van de bank en verzekeraar.

S ochtends schetsten diverse inleiders de stand van zaken in de financiële sector, waarna 's middags op de *future of finance* werd voortgeborduurd. De concurrentie is hevig, technologische ontwikkelingen dienen zich in hoog tempo aan en de druk op kosten blijft. Hoe vindt het operating model van organisaties hier passende antwoorden op? Het begint met een visie die vervolgens wordt uitgewerkt in een operationele strategie. Beide vragen om een holistische benadering.

Van finance naar value

Tegelijk verandert de rol van de CFO, die traditioneel is gericht op cijfers opleveren aan interne en externe partijen. Die rol verandert van finance officer naar value officer, waarbij de Chief Value Officer (CVO) als partner van de business opereert en actief betrokken is bij strategische vraagstukken. Om dat waar te kunnen maken, moet de CVO

alle relevante data en informatie in volle omvang en real-time beschikbaar hebben. Die ontwikkeling gaat met een enorme snelheid. Wie had in januari 2020 kunnen denken dat we kwartaal- en jaarafsluitingen konden realiseren zonder fysiek aanwezig te zijn in organisaties? Tegelijkertijd vraagt het iets van de mensen die werkzaam zijn binnen finance, en de competenties die nodig zijn voor de toekomstige finance medewerker.

Casestudies

Tijdens het event werden ook enkele casestudies behandeld, onder andere over finance transformatie, taxrapportage, talent change management en datagedreven rapportages.

Bouke Evers

Associate Partner Business Consulting bij EY
T +31 (0)6 2908 3203
E bouke.evers@nl.ey.com

Blijf op de hoogte

Wilt u ook een uitnodiging ontvangen voor het volgende Eye on Banking and Insurance-event of onze andere evenementen? En op de hoogte blijven van interessante ontwikkelingen? Schrijf u dan nu in via ey.nl/optin.

Corporate governance voor langetermijnwaardecreatie

Betrokkenheid van stakeholders is van cruciaal belang bij langetermijnwaardecreatie. Dit blijkt uit de 'EY Value and Corporate Governance Survey', waaraan ruim honderd Europese business leaders deelnamen.

COVID-19 heeft de inspanningen op het gebied van langetermijnwaardecreatie ondermijnd. Het heeft bijvoorbeeld geleid tot meningsverschillen in leiderschapsteams over kortetermijnvereisten versus langetermijn doelstellingen. Onder stakeholders van bedrijven daarentegen heeft duurzame waardeontwikkeling alleen maar aan belang gewonnen. De pandemie wakkert hun idee aan dat bedrijven een actieve rol spelen bij de aanpak van belangrijke maatschappelijke kwesties, zoals ongelijkheid en klimaatverandering. Tegelijk heeft COVID-19 bestuurders ertoe aangezet na te denken over de rol van hun onderneming: wie bedienen ze en welke bijdrage leveren ze aan de maatschappij?

Beter in balans

Volgens het onderzoek kan duurzame aandacht voor corporate governance de kloof tussen bedrijven en hun stakeholders helpen overbruggen. Het onderzoek identificeert vijf governancegerelateerde terreinen die eraan kunnen bijdragen dat zowel de korte- als langetermijnbehoeften in balans zijn:

- ▶ **Bestuurskenmerken.** Besteed aandacht aan dynamiek, vaardigheden, diversiteit en waarden.
- ▶ **Risico.** Focus op risicobeheersing en -monitoren.
- ▶ **Beloning.** Gekoppeld aan langetermijnwaarde en stimulering van relevante ESG-doelstellingen.
- ▶ **Betrokkenheid.** Identificeer alle stakeholders en ontwikkel een strategie om hun feedback te betrekken in de besluitvorming.
- ▶ **Authenticiteit.** Leg transparant verantwoording af over langetermijnwaardedoelstellingen en de belangrijkste KPI's.

Verder lezen? Ga naar ey.nl/ltvonderzoek.

Storytellers of the future

Voor Rabobank is er geen discussie mogelijk: betere inzichten uit data zijn essentieel voor het toekomstig succes. Finance en risk maken dan ook een ingrijpende transformatie door. Binnen de bank denken financials actief mee over technologie en hun nieuwe rol. En dat motiveert ook, merkt CFO Bas Brouwers, al moeten we wel leren betere verhalen te vertellen.

Hoe de CFO een changemaker wordt

Bas Brouwers is CFO van Rabobank Groep. Sinds een aantal jaar trekt hij hard aan een programma om met datagedreven technologie nieuwe inzichten te ontsluiten voor de hele business. In gesprek met Siobhan Tipping van EY toont hij zich daar erg bevlogen over.

De CFO moet eigenlijk een CVO worden, een Chief Value Officer, zo valt te lezen in een paper van alweer een paar jaar geleden over de toekomst van finance binnen Rabobank. En om die rol waar te maken, moest de bank onder meer hard aan de slag om betere inzichten uit een explosief groeiende hoeveelheid data te halen. Want uiteindelijk gaat het bij die datarijkmomente maar om één ding: betere beslissingen.

Hoe ver is Rabobank op dit vlak?

"De mogelijkheden van data en nieuwe digitale technologieën ontwikkelen zich in razend tempo. Je kunt heel granulaire en voorspellende inzichten bieden op een manier die vroeger simpelweg onmogelijk was. Rabobank gaat daar vol in mee. Er is wat ons betreft overigens ook geen andere optie: dit is de toekomst. Daarom hebben we een paar jaar geleden vanuit de afdeling Finance een duidelijke strategie neergezet onder het motto *high tech, high touch*. Want wat mij betreft staat vast dat succes om de juiste combinatie van technologie en mens vraagt. Voor wat betreft die technologie heb je op hoofdlijnen twee zaken nodig. Ten eerste, de juiste

data-infrastructuur - en veel meer uniformering daarvan binnen de bredere organisatie. Ten tweede, een toolbox met toepassingen voor predictive analytics, statistiek en dergelijke om uit de data-infrastructuur zinnige inzichten te halen waarmee we in de hele business het verschil kunnen maken."

En dan over het menselijke aspect. Het gaat om een vrij ingrijpende verandering in de manier van werken. Is het lastig om mensen daarin mee te krijgen?

"Ik zie het liever minder defensief. We zitten in een periode van geweldige verandering. Dat geldt voor elke sector en beroepsgroep. Maar ik redeneer



daarbij vooral vanuit nieuwe kansen voor mensen in plaats van problemen om ze mee te krijgen in de beweging. Onze mensen denken zelf mee over hoe technologie Rabobank verder kan helpen – ook als dat hun eigen functie verandert. En daar ontstaat juist veel energie.”

Hoe verandert de functie van een financial?

“De business controller is een mooi voorbeeld daarvan. Van oorsprong maakte hij of zij zelf veel analyses, maar dat wordt geleidelijk steeds meer overgenomen door professionals die ervaring hebben met data-analyse – zeker wanneer we beschikken over één grote dataset. Die professionals zullen meer en meer opereren vanuit een center of excellence. Dat betekent echter niet dat we geen business controllers meer nodig hebben, want we hebben nog steeds behoefte aan iemand die de brugfunctie vervult tussen dat center of excellence en de business. En dat is meer dan met een boodschappenbriefje heen en weer gaan. Het gaat ook om actief zaken op de agenda zetten. Niet alleen reageren op vragen uit de business, maar ook zelf analyses op tafel leggen waarmee je de business verrast.”

“

We moeten leren onze boodschap beter over te brengen

Klinkt als een ambitieus plan. Wat zijn voor jou als CFO belangrijke stappen om deze transformatie voor elkaar te krijgen?

“In fase één speel je de rol van *managing the change*, met een duidelijk en inspirerend verhaal over de fundamentele verandering. Een verhaal over hoe we met data echt het verschil kunnen maken. We kunnen bijvoorbeeld beter risico's inschatten en nauwkeuriger voorspellen hoe cashflows ontwikkelen. En we krijgen ook veel scherper inzichtelijk wat de impact op het vlak van duurzaamheid is, een belangrijk onderdeel van de Rabobankmissie. In deze fase maakten we duidelijk dat we al die voordelen níet gingen bereiken door de bestaande infrastructuur en systemen op te poetsen. We wonden er geen doekjes om: we gingen het echt op een andere manier organiseren, met onder meer een centraal *data lake* voor risk en finance data.”

Wat is de status van dit programma nu?

En waar wil je uitkomen?

“Het data lake is al flink gevorderd. En na fase één, *managing the change*, hebben we een *tipping point* bereikt waar mensen er echt in gaan geloven. Dan wil iedereen graag meedoen en komen er allerlei verzoeken. Opeens heb je een verkeersknooppunt te managen, want niet alles kan tegelijk. En over het doel: dat is zo aan verandering onderhevig. Het is simpelweg nauwelijks te voorzien wat er over vijf jaar mogelijk is en bovendien hebben we te maken met een groeiende ambitie.”

“

Succes vraagt om de juiste combinatie van technologie en mens

Ben je als CFO echt een changemaker geworden?

“Ja, ik denk het wel. Vooral samen met de CRO in dit geval. De beweging om beter gebruik te maken van data speelt natuurlijk door de hele bank, ook aan de commerciële kant. Ik denk dat wij vanuit risk en finance van nature een mooie startpositie hebben, omdat er altijd al veel aandacht was voor betrouwbare, vergelijkbare cijfers. In die zin hebben wij een voordeel.”

Terugkijkend op de afgelopen jaren, welke les heb je dan geleerd?

“Je hebt een team goede mensen nodig. Dat is niks nieuws. Maar je moet die mensen ook *dedicated* aan je project verbinden. Ook als er dringende andere vragen opkomen waarvoor hun kennis en ervaring nodig is. Dat leerde ik gaandeweg.”

Meer algemeen: wat is je advies aan financials?

“Technologie biedt prachtige mogelijkheden. Maar we moeten leren onze boodschap beter over te brengen. Een financial wil bij wijze van spreken eerst twintig pagina's uitleggen hoe een analyse tot stand is gekomen en welke bronnen zijn gebruikt, allemaal bedoeld om de deugdelijkheid van de conclusies te bewijzen. Op pagina 21 volgt dan die conclusie. Dat is niet handig. We moeten het precies andersom doen: beginnen met de conclusie. De ontvanger moet op basis van onze reputatie al op die conclusie vertrouwen. In iets breder verband: financials moeten betere verhalen vertellen. Precies daarom hebben we binnen Rabobank afgelopen jaar trainingen georganiseerd voor de technieken achter *storytelling*.”



Hoe Aegon technologie inzet bij financiële transformaties

Als directeur IT Finance bij Aegon Nederland heeft Roos Dahmen een heldere visie op de inzet van technologie bij financiële transformaties in het verzekeringsbedrijf. Ze sprak erover met Elwin van der Kolk van EY.

“Finance weet wat het wil, IT weet hoe het moet.”



Ze noemt zichzelf ‘een IT’er’ die in finance werkt’ en daarmee heeft ze een goed beeld van de cultuurverschillen tussen finance en IT. “Finance is heel erg gewend om veel met data te doen, maar doet het wel graag met eigen tooling. Wat dat betreft is Excel de grootste vriend van finance, daar kunnen ze alles mee. Als de data echter zo omvangrijk zijn dat er geprogrammeerd moet worden, dan is finance daar nou weer net geen vakman in.” Finance en IT moeten volgens Dahmen

daarom heel nauw samenwerken, ieder vanuit hun eigen perspectief. “Finance weet wat het wil, IT weet hoe het moet.”

Wat werkt, dat werkt

Gevraagd naar majeure veranderingen voor finance in de komende jaren, wijst Dahmen als eerste op de implementatie van IFRS 17, volgens haar een heel ander stelsel dan IFRS 4. De nieuwe richtlijn in de haarvaten van de financiële functie en de business

units begrijpen, noemt ze ‘hard werken’. Toch is de impact van de implementatie van IFRS 17 geringer dan ze had verwacht. “Het is weliswaar een hoop werk, maar ook veel van hetzelfde. Feit is wel dat we te maken hadden met een technologische achterstand. Als je situatie helemaal *state of the art* is, dan is IFRS 17 goed implementeerbaar, zeker als je het vergelijkt met Solvency II. Maar als je ook nog legacy moet wegwerken, is het alles bij elkaar een flinke klus. We hebben de implementatie aangegrepen om nog eens goed naar onze architectuur te kijken en wat ons daarin niet beviel aan te pakken, maar je kunt niet alles in één keer oplossen.” Er is weliswaar sprake van legacy uit het verleden, maar wat nog werkbaar is wil ze niet veranderen. “Een *chart of accounts* dat al meer dan twintig jaar in gebruik is, daar zit vervuiling in. Je zou liever teruggaan naar de tekentafel, maar dat doen we dus niet. Wat werkt, dat werkt.” Wel tekent ze er bij aan dat Aegon niet meer investeert in verouderde technologie. “Als daar iets mee moet vanwege nieuwe eisen of iets dergelijks, kiezen we voor vervanging.”

Geen tachtig talen

Over de strategische koers bij de inzet van technologie in het verzekeringsbedrijf is Dahmen helder: “Ons credo is altijd: *re-use before buy before build*. Dus hergebruiken van elders uit het concern, kopen als het als commodity beschikbaar is en als het echt niet anders kan, dan bouwen we zelf. Het is meestal een combinatie van deze opties. Actuariële modellen, dat is echt een kwestie van hergebruik. En zelf een grootboek bouwen is natuurlijk onzinnig.” Kijkend naar de accounting- en rapportagestraat stelt Dahmen dat Aegon vermoedelijk

meer kan kopen dan het nu doet. “Voor verslaggeving is natuurlijk goede tooling beschikbaar. Het is de vraag of we moeten behouden wat we daarvoor zelf hebben gebouwd. Want dat betekent dat we die technologie iedere keer moeten verbouwen als er veranderingen in de verslaggeving zijn. Elke regel code gaat binnen vijf jaar acht tot tien keer over de kop. Het is sterk de vraag of dat wel effectief is.”

Dahmen is enigszins terughoudend met veranderingen in de IT-architectuur. Dat heeft volgens haar ook te maken met het feit dat finance ‘redelijk conservatief’ is. Het is ook een reden om niet tachtig talen te gebruiken, maar niet meer dan twee basistalen (R en Python). Aegon gebruikt geen technologie bij finance die zich nog niet bewezen heeft en voert standaard regressietesten uit.

“

Digitalisering creëert een gemeenschappelijke taal voor IT en finance

Vertraging met data lake

Wat betreft de inzet van technologie bij transformaties signaleert Dahmen een tegenstrijdigheid: “Het zou moeten helpen, maar het werkt ook weleens tegen. Het is een kwestie van ontdekken wat wel en niet werkt. Laat ik er eerlijk over zijn: nieuwe technologie introduceren tijdens een transformatie, dat werkt niet altijd goed. Bij Aegon gebruiken we bijvoorbeeld al jaren

een *data lake* voor het ontkoppelen van onze backoffice naar onze front-officesystemen. We hebben besloten om die technologie ook in te zetten voor IFRS 17. Alleen stelt finance wel andere (en hogere) eisen aan data-gebruik. Ik denk nog steeds dat de keus voor een data lake heel goed was, maar we hebben ontdekt dat extra eisen op het gebied van data-integriteitscontroles en validatie van data om een extra tijdsinvestering vroegen.”

Vertraging dus, volgens Dahmen een gevolg van gebrek aan kennis en kunde over en weer, zowel bij finance als IT. De inzet van nieuwe technologie leidt volgens haar tot een zoektocht, waardoor het tempo omlaagging. “Het maakt nogal verschil of je een *fixed* eindstation hebt waar je uit wilt komen of dat je alleen weet dat het eindstation ergens in het zuiden is. Zonder duidelijk eindstation kan de reis gemakkelijk vertraging opleveren.”

Onderling respect

Terugkomend op de eerdergenoemde ‘cultuurverschillen’ constateert Dahmen dat de voortschrijdende digitalisering zeker bijdraagt aan een betere samenwerking tussen finance en IT. “Finance kan nu meekijken naar hoe wij coderen en die transparantie is heel goed,” zegt ze. “Er ontstaat iets van een gemeenschappelijke taal, een verbindende factor. Technologie helpt finance en IT, zodat ze naar dezelfde waarheid kijken.” Begrip van elkaars werkzaamheden leidt volgens Dahmen tot onderling respect. Ze verwacht niet dat de mensen van finance aan het programmeren slaan, wel dat ze kunnen meelesen. “Tegelijk verwacht ik van mijn IT’ers dat ze tot een bepaald niveau kennis van finance hebben, dat ze bijvoorbeeld de opbouw van een jaarrekening begrijpen.”



Data als het nieuwe kompas

De financiële functie van de toekomst is data-, tech- en algoritmedreven. Een deel van de huidige output van de financiële afdeling verdwijnt en maakt plaats voor een omvangrijke dataset waarmee in- en externe klanten van finance in hun eigen informatiebehoefte voorzien.

Nemen we afscheid van de **finance** businesspartner?

Over pakweg twintig jaar ziet de financiële functie er behoorlijk anders uit. De rol van de finance businesspartner is tegen die tijd definitief uitgespeeld. En de omvang van de financiële afdeling is dan misschien wel 85% kleiner, stelt Jan Peter Sigmond van EY.

Alle bedrijven en instellingen zijn bezig met de vraag: wat heeft de toekomst voor ons in petto? Dat is vaak vanuit het nu gedacht, vanuit problemen waar we in de huidige situatie tegenaan lopen. We moeten systemen upgraden, processen optimaliseren, acquisities integreren - noem maar op. Er zijn op die manier allerlei triggers om een plan te maken voor een transformatie. Maar bij het concept *future of finance* kijken we naar het grotere plaatje. We stappen in een tijdsmachine en komen er over vijftien tot twintig jaar weer uit. Hoe ziet de financiële functie er dan uit? Niemand

die dat precies kan voorspellen. Wat we wel kunnen doen is vooruitkijken naar de wereld van straks: waarmee moeten we dan rekening houden in de projecten die we oppakken?

Zo'n stip aan de horizon is geen doel op zich. Uiteindelijk willen we die stip terugvertalen naar de praktijk van vandaag. Zo kunnen we bepalen welke stappen we de komende jaren binnen de organisatie moeten zetten om met elkaar in dezelfde richting te bewegen. Beschouw het als een ontdekkingsreis. Zo'n sessie moeten we overigens om de zoveel jaar herhalen. Want over

drie jaar is er zoveel veranderd dat die stip zich dan met zekerheid op een andere plek aan de horizon bevindt.

Plug and play

De belangrijkste ontwikkelingen die grote impact hebben op de financiële functie van de toekomst zijn niet heel verrassend of nieuw. Alles draait om technologie in combinatie met data. Die ontwikkeling gaat nog veel sneller dan we al dachten. In de toekomst maken doelgroepen voor financiële informatie (zoals de interne business, maar ook externe partijen als investeerders en toezichthouders) niet

langer gebruik van primaire producten van de afdeling Finance zoals we die nu kennen. Zij zullen toegang hebben tot financiële inzichten die ze door middel van selfservice *plug and play* kunnen ophalen uit de verzamelbak met financiële data. De verschillende stakeholders kunnen de dataset naar eigen inzicht samenstellen, zodat die voldoet aan hun informatiebehoefte. Ze kunnen zelf hun eigen query's draaien - zonder tussenkomst van data engineers.

De afdeling Finance zal de financiële data aanvullen en integreren met niet-financiële gegevens over bijvoorbeeld ESG en de carbon footprint. Voor veel stakeholders worden die gegevens op termijn een stuk interessanter dan bijvoorbeeld een *equity forecast* of een IFRS 9-voorziening. Niet-financiële ratio's gaan de traditionele financiële KPI's in de toekomst waarschijnlijk volledig overvleugelen. Daarnaast koppelen organisaties allerlei externe data voor de bedrijfsvoering aan de interne dataset. In de meest eenvoudige vorm gaat het bijvoorbeeld om data over het weer en verkeer in de omgeving van bedrijfslocaties. Dat gebeurt trouwens op sommige plekken al.

Tech-savvy

Slimme technologie zorgt ervoor dat financiële tussenpersonen worden vervangen door ecosystemen van data. Wat verder in de tijd vindt de uitwisseling van informatie tussen organisaties plaats via connecties in de cloud. Daarbij wordt de integriteit van de data gevalideerd door blockchaintechnologie. Dankzij de op allerhande mobiele devices en wearables beschikbare data kunnen beslissers in de organisatie

zelfstandig en weloverwogen besluiten nemen. Dat geeft natuurlijk te denken over de houdbaarheid van de veelbezongen rol van businesspartner die de financiële functie bekleedt.

We zien dat de traditionele kerncompetenties van de financiële functie een deel van hun financiële karakter verliezen. Daar gaat de business zelf mee aan de slag. Finance wordt veel meer *tech-savvy*. Een finance businesspartner zoals we die nu kennen, zal supergoed moeten communiceren met de business en er tegelijk voor zorgen dat alle data en analyses beschikbaar zijn. In de toekomst ontstaat behoefte aan tech nerds met een hoog EQ.

“

Er is behoefte aan nerds met een hoog EQ, maar dat type mens bestaat helemaal niet

Ze moeten niet alleen algoritmes kunnen aanpassen, maar ook inhoudelijk kunnen sparren met de business. Helaas bestaat dat type mens helemaal niet. Daarom krijgen we een opsplitsing van de finance businesspartner in twee rollen: iemand die zich ontfert over de data en iemand die in staat is met de business te communiceren. De eerste noemen wij de *Oracle* en de tweede de *Concierge*.

Zes rollen voor finance

In totaal onderscheiden we in het concept future of finance zes verschillende rollen. Naast de Oracle en

Concierge onderscheiden we in het concept future of finance nog vier verschillende rollen. De *Catalyst* is de gedreven finance specialist die zich binnen de organisatie beweegt naar plekken waar hij of zij tijdelijk de meeste waarde toevoegt. De Catalyst houdt zich als interne consultant bezig met projectmatige activiteiten, zoals M&A. De *Steward* hanteert het investeerdersperspectief en zorgt voor een kosten-efficiënte funding van de organisatie. De *Guardian* is verantwoordelijk voor risk en compliance, internal audit en governance. Zeker in de financiële industrie is deze rol van blijvende betekenis, ondanks de sterke opkomst van data. Het gaat vooral ook om interpretatie van regelgeving, een vorm van fundament onder de organisatie. De *Curator* is in feite de fabrieksmanager die zorgt voor efficiënte processen, bedrijfsautomatisering, enzovoort.

De belangrijkste verandering betreft dus de rollen die voortvloeien uit het takenpakket van de huidige finance businesspartner. De Oracle bouwt de architectuur en onderhoudt de systemen en werkt daarbij samen met de Concierge, die helpt om in- en externe informatiebehoefte te vertalen naar bruikbare tools. Ten slotte gaat deze data-, tech- en algoritmedreven benadering van de financiële functie op termijn zorgen voor een forse afname van fte's op de afdeling Finance. Over vijftien tot twintig jaar is de afdeling mogelijk met 80% tot 85% gekrompen.

Jan Peter Sigmond

Senior Manager CFO Consulting bij EY
T +31 (0)6 2125 2905
E jan.peter.sigmond@nl.ey.com





Het perfecte profiel zit niet meer in één persoon

Om de transformatie naar de toekomst succesvol door te zetten, heeft de financiële functie nog wel een slag te maken. Wat hebben we als finance organisaties aan vaardigheden nodig om klanten beter te bedienen? Hoe ga je bijvoorbeeld op een meer strategische manier met data om? Hoe zetten we artificial intelligence, machine learning en data analytics in om concurrentievoordelen te behalen? Dergelijke vragen worden aan een heleboel afdelingen in de organisatie gesteld. De financiële afdeling is daarbij in het voordeel, omdat zij al over heel veel data beschikt. In de financiële sector is dat op veel plekken trouwens nog meer het geval dan elders.

Meer dan in het verleden moet de financiële functie vragen klantgericht acteren. Daar zit in potentie namelijk heel veel toegevoegde waarde. Het belangrijkste vraagstuk is: welke vaardigheden zijn er in het team nodig om dat te bereiken? En zijn deze op dit moment voldoende aanwezig om die verandering ook echt in te kunnen zetten? Want naast harde *finance skills* zijn ook zachtere vaardigheden nodig. Zoals: hoe maak ik verbinding met mijn (interne) klant? Kan ik mijn verhaal goed over de bühne krijgen? Heb ik het empathisch vermogen om te begrijpen hoe ik collega's en andere stakeholders kan helpen succesvol te acteren? Zwart-wit gesteld hebben financiële afdelingen dergelijke competenties vaak niet van nature in huis. Ze zijn echter wel nodig en robots beschikken (nog) niet over dit soort vaardigheden.

Nog niet zo lang geleden dachten we vooral in rollen. Als financieel analist moest je over een bepaalde set *skills* beschikken. Nu kan het zijn dat een deel van die skills juist in een andere persoon zit, wellicht op een andere locatie. In het team draait het steeds meer om het samenspel van vaardigheden, niet om rollen. Het beeld wordt meer hybride. Dat is leuk, omdat het mensen nieuwe kansen biedt. Maar ook verwarrend, omdat taken worden losgekoppeld van traditionele rollen. Dat vraagt om een andere manier van denken.

In de toekomst zijn we niet meer op zoek naar het perfecte profiel in één persoon, maar naar het beste talent met de vaardigheid om een bepaalde taak zo goed mogelijk uit te voeren. Dat gaat veel verder dan een shared service center voor administratieve werkzaamheden. Het gaat om meer strategische en waarde toevoegende werkzaamheden, zoals data-analyse en scenariodenken. In dit concept van *talent liquidity* maken we veel meer gebruik van vaardigheden op plaatsen waar die zich bevinden en zijn de benodigde vaardigheden op afstand voor bedrijven beschikbaar. We gaan veel minder vaak mensen in Amsterdam verzamelen om met z'n allen vanuit een pand aan de gracht te werken.

De basis voor de financiële functie van de toekomst is eigenlijk al gelegd. Alles draait om het vervolg. Dat vraagt om transformationeel leiderschap van de CFO om de volgende stappen succesvol te kunnen zetten. Daarbij moet de CFO eerst door de eigen verandering heen. Belangrijk is dat dit gebeurt vanuit een innerlijke overtuiging en drive. Met alleen een serie fraai geïllustreerde slides kom je er niet.

Dirk Stroes

Partner People Advisory Services bij EY
T +31 (0)6 5246 5914
E dirk.stroes@nl.ey.com

De nieuwe financial

De taak van de financiële functie verandert ingrijpend onder invloed van veranderde maatschappelijke opvattingen en nieuwe technologie. Financials moeten nog steeds voor betrouwbare informatie zorgen, maar ook ruim baan geven voor innovatie en oog hebben voor maatschappelijke KPI's. Dit vraagt ook om een nieuwe blik op werving & selectie.

Waarom de finance transformation niet (alleen) over **technologie** gaat

Dát de finance transformation bij vrijwel elke organisatie op de agenda staat, daarover bestaat geen enkele twijfel. Maar in een rondetafelgesprek met Willem Jan Brinkman (CFRO van PGGM), Martijn Canisius (CFRO van NN Investment Partners) en René Carrillo (EY) onder leiding van Hildegard Elgersma (EY) wordt glashelder waar de uitdagingen zitten. "Laten we zorgen dat Python niet de volgende Excel wordt."

Van bean counter naar sparring-partner. Van financial reporting naar KPI's over impact op mens en milieu. Van periodieke overzichten naar interactieve dashboards. Van een breed spectrum aan work arounds naar een single source of truth. En zo kunnen we nog wel even doorgaan: de financiële functie is nogal in beweging. Vanuit hun achtergrond als CFRO herkennen Brinkman en Canisius deze bewegingen stuk voor stuk. Evenals EY-consultant Carrillo. De vraag is: hoe kunnen

CFRO's deze beweging in goede banen leiden, zodat er ook echt vooruitgang wordt geboekt en het niet bij mooie woorden blijft?

Brinkman: "Eigenlijk is het te eenzijdig om te stellen dat we van bean counter naar sparringpartner gaan. Want de klassieke rol van een financial - zorgen voor betrouwbare informatie - is nog steeds belangrijk. Het gaat om de combinatie; de klassieke rol niet verloochenen en tegelijkertijd ruim baan bieden voor een nieuwe rol.

In die nieuwe rol gaat het erom dat je aan de voorkant bij nieuwe initiatieven betrokken bent en niet pas achteraf. Dat geldt voor de inzet van nieuwe technologie, maar ook voor het meten van impact op de samenleving."

Canisius: "Heel herkenbaar. En het is ook belangrijk dat de financiële functie daar de handen vrij voor krijgt. Wij hebben de afgelopen jaren grote stappen gemaakt met het uitbesteden of automatiseren van alles wat je een finance commodity kunt noemen.



Martijn Canisius
CFRO van NN Investment Partners

Onze waarde zit niet in journaalposten invoeren, en dus moet je daar ook je tijd niet in stoppen. Onze waarde zit in het begrijpen van wat er in de business gebeurt, hoe dat zich in de cijfers vertaalt en vanuit onze expertise een bijdrage leveren aan de strategische doelstellingen van het bedrijf. Daar hebben we nu meer tijd voor."

Er gebeurt veel. Onder meer rond datagedreven technologie volgen de ontwikkelingen elkaar razendsnel op. Is het voldoende om die ontwikkelingen te volgen? Of moet finance een grotere broek aantrekken en de verandering actief binnen een organisatie trekken?

Brinkman: "Ik denk dat een deel van de mensen de verandering actief moet trekken en een ander deel meer volgend kan zijn."

Canisius: "Ik verbaas me nogal eens over de profielen in vacatures. Iedereen weet dat we mensen nodig hebben die naast financiële kennis zich goed kunnen inleven in wat het management nodig heeft om goede beslissingen te nemen, die *tech-savvy* zijn, die begrijpen wat de maatschappij verwacht op het vlak van duurzaamheid en die ook nog eens heel goed kunnen communiceren. En liefst een combinatie van dat alles. Maar als ik de vacatureteksten lees, dan lijkt het wel alsof we nog steeds de traditioneel geschoolde mensen zoeken. Terwijl bijvoorbeeld een student geschiedenis misschien wel een veel beter perspectief kan inbrengen."

Brinkman: "Over dat maatschappelijke aspect: dat is een belangrijk onderdeel van de transformatie. Er komt steeds meer aandacht voor goede KPI's op maatschappelijk vlak. Financials kunnen daar ook echt het verschil maken. Dat mogen we best wat beter benadrukken, ook in vacatures. En meer algemeen: financials zitten in het hart van de organisatie, ook dat mogen we meer laten zien."

Waar merken managers echt het verschil tussen een moderne finance functie en de meer klassieke opvatting?

Carrillo: "Bijvoorbeeld bij het gebruik van scenario's. Ik zie in steeds meer organisaties dat het management actief met informatie aan de slag kan in plaats van een statisch document krijgt. Dat is een van de grote innovaties wat mij betreft: dat we

managers met moderne technologie zelf scenario's kunnen laten maken. Dat ze aan de knoppen kunnen draaien en zien wat er gebeurt. Daar laat je je waarde als financial heel concreet zien."

“ Python- projecten schieten als paddenstoelen uit de grond

Canisius: "Ook op het vlak van duurzaamheid. Stakeholders willen weten welke impact een organisatie maakt en de coronacrisis heeft het denken



Willem Jan Brinkman
CFRO van PGGM

daarover nog verder versterkt. Voor ons betekent dit dat het integreren van ESG-factoren (Environmental, Social & Governance) centraal staat in het merendeel van onze beleggingen. We kijken niet slechts naar het uitsluiten van bepaalde bedrijven in onze portefeuille, maar vooral naar actieve beïnvloeding. Dan moet je kunnen vertrouwen op goede informatie daarover. Voor financials ligt daar een belangrijke taak, onder andere om definities van indicatoren te formuleren en deze vervolgens ook te meten. NN Investment Partners heeft ESG-criteria geïntegreerd in 74% van het door ons beheerd vermogen. De ambitie voor 2023 is 80%. Deze KPI wordt op dezelfde manier gemonitord als de financiële KPI's. Overigens is het mooie dat dit deel van de finance transformatie erg gewild is. Mensen vinden het fantastisch om daar een rol in te spelen. Dat zie je ook terug in de cijfers over medewerkersbetrokkenheid."

Brinkman: "Klopt. Het belang van een *purpose* is groot, zeker bij onze jongste collega's. Duurzaam beleggen staat ook hoog op onze agenda. Om hier een actieve bijdrage aan te leveren heeft PGGM samen met APG het SDI (Sustainable Development Investments) Asset Owner Platform ontwikkeld. Kort gezegd wordt met behulp van artificial intelligence inzicht gegeven in de mate waarin ondernemingen bijdragen aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN. We leveren hiermee een positieve bijdrage aan een betere, leefbare wereld. En dat spreekt iedereen aan."

Nog even terug naar de rol van technologie. We lezen veel over robotisering, kunstmatige intelligentie en dergelijke. Hoe leiden we dat in goede banen?

Brinkman: "Er wordt veel geïnvesteerd in technologie. Daar hebben we niet echt een gebrek aan, denk ik. Maar hoe pakken de mensen hun rol? Daar zit de uitdaging. Vroeger stonden financials misschien bekend als mensen die vooral op de rem gingen staan. Nu zijn ze de sparringpartner, denken ze mee en maken ze dingen mogelijk."

Carrillo: "De mogelijkheden van datagedreven technologie zijn haast onbeperkt. En het wordt ook steeds eenvoudiger en betaalbaarder om allerlei toepassingen in te zetten. Dat is mooi, maar daardoor ontstaat ook het risico dat toepassingen als paddenstoelen uit de grond schieten en we het overzicht verliezen."

Dan is er eigenlijk geen echte vooruitgang. Dan zijn we straks eindelijk verlost van alle Excel workarounds, en gaan we een oerwoud van Pythonprojecten creëren met precies dezelfde problemen?

Carrillo: "Ja, dat risico is niet ondenkbaar. Daarom is het zo belangrijk om een gedragen visie op de inzet van technologie te hebben. Dat mogen we

“ Vroeger kon finance alleen maar een achteruitkijkspiegel aanreiken



René Carrillo
Associate Partner EY CFO Consulting

van een CFO verwachten. Zo ontstaat een situatie waarin ruim baan is voor creativiteit en innovatie, maar waarin ook de kaders helder zijn."

Canisius: "Maar het potentieel is natuurlijk fantastisch. Vroeger kon finance alleen maar een achteruitkijkspiegel aanreiken als het management-beslissingen moest nemen. Nu kunnen we een geavanceerd GPS-systeem bieden en daarbij ook nog voorspellen waar er mogelijk files op de route ontstaan. Dat is de echte belofte van datagedreven technologie: veel betere beslissingen."

Zeven vragen over de future of finance

Ook in de financiële functie van de toekomst speelt de menselijke factor een rol van betekenis. Dat is wel zo'n beetje de enige constante, want in de omgeving verandert er veel. Zeynep Deldag van EY praat ons bij.

1 Hoe ziet de toekomst van de finance functie er in de basis uit?

"Vrij opwindend, durf ik wel te stellen. Ten eerste gaat de personeelsstrategie uit van kwantitatief minder medewerkers die echter veel hoger zijn opgeleid. Daarnaast is de financiële functie niet langer voor processen verantwoordelijk, maar zal het accent verlegd worden naar de diensten van de organisatie. De strategische focus ligt daarbij op de beschikbaarheid, bewerking en analyse van data; de belangrijkste troef van de financiële functie. Op het gebied van technologie kiest finance voor een aanpak gericht op snelheid en schaalbaarheid om het innovatieve vermogen van de organisatie te versterken."

2 Hoe ziet het dienstverleningsmodel van de finance functie er in de toekomst uit?

"Om de groeiagenda van organisaties te ondersteunen, zal de financiële functie zich richten op nieuwe modellen die waarde toevoegen. Standaardisering van werkwijzen en automatisering van processen en

transacties staan daarbij centraal. Afhankelijk van de strategie van de organisatie kiezen sommige organisaties bijvoorbeeld voor migratie naar gedeelde diensten of een center of excellence. Het alternatief is de keuze voor een scherpe verdeling van verantwoordelijkheden tussen corporate en decentrale financiële teams. Een goed voorbeeld van een nieuwe dienst die de financiële afdeling kan leveren, gebruikmakend van de kracht van data, is het ondersteunen van de organisatie op het gebied van onder andere strategische prijsstelling, analyse van de winstgevendheid van klanten, uitgavenbeheer en kostenoptimalisatie."

3 Welke rol speelt talent in de transformatie van finance?

"De menselijke factor speelt ook in de toekomst een blijvende rol van betekenis, maar niet zozeer in de traditionele zin van het administratieve verwerkingsproces. Er is behoefte aan nieuw talent, zoals data scientists en data engineers. Zij hebben verstand van innovatieve technologie en begrijpen hoe die kan bijdragen aan de doelstellingen van

de organisatie. Dat gaat niet vanzelf. De CFO moet het lef tonen om finance op een radicaal nieuwe leest te schoeien. Om een rol als business-partner van de organisatie te kunnen vervullen, moet de CFO bereid én in staat zijn om over de grenzen van het eigen vakgebied heen te kijken en daar het talent te werven dat waarde toevoegt aan het team."

4 Welke valkuilen kunnen een bedreiging voor succesvolle transformaties vormen?

"Een geslaagde transformatie begint met een duidelijke visie. Ontbreekt die, dan wordt het een kansloze missie. Daarnaast moet de financiële functie veranderbereidheid als topprioriteit definiëren; een *business as usual*-benadering is dan *killing*. Bovendien maakt een gebrek aan investeringen in het transformatieproces zelf, maar bijvoorbeeld ook in datakwaliteit, een succesvolle transformatie onmogelijk. Om nog maar te zwijgen over de veelbesproken IT-legacy. Dit is bepaald geen eenvoudig te omzeilen valkuil. Sterker nog, het is een showstopper van jewelste. Aanpakken dus!"

5 Kan de IT-legacy op een structurele manier worden aangepakt?

"Ja, dat kan wel degelijk. Daarvoor is het nodig om het applicatielandschap te evalueren vanuit een IT-perspectief en een ondernemingsperspectief. Wat dat laatste betreft is het noodzakelijk dat applicaties qua architectuur, technologie en functionaliteit volledig zijn afgestemd op de business in termen van aansluiting, waarde en flexibiliteit. Dat klinkt ingrijpend en dat is het in veel gevallen ook. Besef wel dat applicaties die onvoldoende zijn gestroomlijnd met de business een risico kunnen vormen voor kosten of reputatie. Bezien vanuit het IT-perspectief is het zaak om de *total cost of ownership* te beheersen, complexiteit te vermijden en schaalbaarheid in te bouwen."

6 Wat zijn de belangrijkste nieuwe technologieën die finance gaat gebruiken?

"RPA (Robotic Process Automation), advanced data analytics, cloud, software-as-a-service en artificial intelligence. Deze technologieën luiden het definitieve einde in van bestaande ergernissen. Handmatige en foutgevoelige verwerking van transacties? Dat gaan we nooit meer doen. Onduidelijke of onvolledige beleidsadviezen? Niet meer aan de orde, omdat we ons baseren op keiharde data die we grondig hebben geanalyseerd. Een gebrek aan verwerkings- of opslagcapaciteit? Dankzij de cloud hebben we er geen last meer van. Geen zin meer om zelf na te denken en alle kaarten op kunstmatige intelligentie? Nee, dat is een misverstand. We moeten vooral wel zelf blijven nadenken. Maar technieken als machine learning gaan ons ondersteunen in het denkproces."

7 Heb je nog goede adviezen voor CFO's?

"Formuleer een duidelijke visie en betrek de belangrijkste stakeholders in dat proces, zoals de IT-organisatie. Werk intensief samen met de business en blijf weg van het contraproductieve silodenken. Schroef de investeringen in digitalisering fors op en besef dat data cruciaal is voor de finance functie. Houd de blik op de toekomst gericht en zorg ervoor dat het finance team qua bemensing en technologie maximaal toekomstbestendig is. Waar het in de kern eigenlijk om draait: omarm verandering!"

Zeynep Deldag

Partner en Banking & Capital Markets Leader bij EY
T +31 (0)6 2908 3615
E zeynep.deldag@nl.ey.com

EY exists to build a better working world, helping create long-term value for clients, people and society and build trust in the capital markets.

Enabled by data and technology, diverse EY teams in over 150 countries provide trust through assurance and help clients grow, transform and operate.

Working across assurance, consulting, law, strategy, tax and transactions, EY teams ask better questions to find new answers for the complex issues facing our world today.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2021 Ernst & Young Accountants LLP. All Rights Reserved.

ED None
155010696



This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com/nl

Can a purpose,
beyond profit,
really drive
results and
long-term value?



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Building a better
working world