

# FACTSHEET Q&A

Webinar 12-10-2021

WEBINAR DE TOEKOMST VAN DE FINANCIËLE FUNCTIE

## PROCESSPECIALIST & BUSINESSPARTNER



## MEER INFORMATIE ?

Wil je meer weten over 'Zero-Admin', Robotic Process Automation, de rol van de financial als Processpecialist en Businesspartner, 'Innovatie- en verandertrajecten' of 'Data-analytics', maak een afspraak met je accountmanager van Verhoeve, onderdeel van de Quoratio Groep.

# QUESTIONS AND ANSWERS

## Wat zijn de meest concrete en herkenbare technologische ontwikkelingen binnen finance & control?

**Pieter Burghouts:** Vanuit de visie Zero-Admin geloven wij dat de finance professional zich ontwikkelt naar 'processpecialist' en 'business partner' binnen een sterk veranderende omgeving. Ontwikkelingen zoals Straight Through Processing, AI, Blockchain en Process mining leiden tot steeds meer generieke bedrijfsprocessen die uiteindelijk binnen ketens van bedrijven optimaal geïntegreerd raken. (Processpecialist). De analyse- en rapportagefunctie verschuift van beschrijvend naar voorspellend en uiteindelijk voorschrijvend. We gaan naar een meer alomvattend rapportagesysteem voor ondernemingen dat maatschappelijke verantwoordelijkheid integreert met financiële informatie. (Business Partner).

Hoe verder je gaat, hoe meer de proces- en businesskant met elkaar verweven raken. Juiste procesinrichting (digitalisering, automatisering, robotisering) leidt tot gestructureerde en consequente data voor analyse, interpretatie en advisering over te maken keuzes.

**Jeroen van de Crommert:** Een aantal voorbeelden vertalend vanuit de Zero-Admin visie:

- Robotisering
  - Automatisch scannen en verwerken van inkomende facturen
  - Chatbots voor eerste lijn standaard vragen
- Automation:
  - Standaard accounting checks op basis van vooraf gedefinieerde parameters via workflow. Accountant hoeft niet meer te zoeken naar afwijkingen, dat doet het systeem standaard al.
  - Standaard centrale reporting, one single source of truth
- Big Data
  - Standaard centrale reporting, one single source of truth
  - Predictive analytics: op basis van meerdere interne en externe bronnen voorspellingen doen voor KPI's en zelfs hele budgetten/forecasts

## Hoe bepaal je of je afdeling F&C toekomst proof is?

**Pieter Burghouts:** Als organisatie en als afdeling wil je dat er voldoende tijd en prioriteit wordt gegeven aan het experimenteren met nieuwe technologieën. Als er ruimte is voor het doen van innovatieve verbeterprojecten naast het uitvoeren van de dagelijkse operatie, creëer je een afdeling die zich continu ontwikkeld.

Vanuit de Quoratio Groep gaan wij graag in gesprek over innovatie- en verbetertrajecten. Daarnaast hebben wij de RPA Quickscan om te kijken waar robotisering de afdeling kan helpen. Specifiek vanuit het label Verhoeve hebben we de Finance & Control Quickscan. Hiermee benchmarken wij de financiële processen en geven wij een praktisch advies.

**Jeroen van de Crommert:** Hiervoor kun je het een Strategic Workforce Planning doen. Strategic Workforce Planning voor finance is het vertalen van de ondernemingsstrategie naar een strategie voor de financiële afdeling in de benodigde formatie, uitgezet in tijd, in termen van:

A) soorten werk (cruciale rollen en veranderende functionaliteiten in de onderneming) B) kwaliteit (vaardigheden, competenties, vermogens). Je neemt hierin dus mee welke interne en externe effecten je denk dat je functie gaan beïnvloeden en in welke mate. Je koppelt dit aan competenties die je nodig hebt en niet meer nodig hebt en vervolgens map je dat op je bestaande formatie om te kijken waar de gaten zitten, nu en in de toekomst. Daar kun je vervolgens op inspelen via recruitment en of training.

### **Welke opleidingen zijn als financial geschikt om te volgen en toekomst proof te worden?**

**Pieter Burghouts:** Naar mijn idee moet een moderne financial zich bekwamen in één of meerdere van onderstaande vakgebieden om relevant te blijven in de toekomst.

- Nieuwe technologieën zoals RPA, Proces Mining en Artificial Intelligence;
- Proces optimalisatie methoden zoals Lean en Six Sigma;
- Big Data en Data Analytics.

Daarnaast vraagt de rol als processpecialist of businesspartner andere competenties van de traditionele financial. Eerder vertaald, door onze CEO, naar het begrip 'vakoverstijgend leiderschap'. Een alomvattende term van: keten denken, communicatieve- en analytische vaardigheden, het managen van veranderingen en het nemen van initiatieven. Door middel van coaching, training, en opleiding kunnen deze competenties (verder) ontwikkeld worden.

**Jeroen van de Crommert:** Op deze vraag is niet een standaard antwoord mogelijk. Wat belangrijk is dat je je continue blijft ontwikkelen. Dat kan via een opleiding of cursus gericht op ons vakgebied (hierin zitten vaak al toekomstige ontwikkelingen) maar dat kan ook door vakliteratuur (boeken of online) af en toe bij te houden. Belangrijk is dat we ons bewust blijven van de toenemende technologische ontwikkelingen die impact hebben en gaan hebben op onze functie. Hierdoor verandert onze rol, zoals dat al decennia lang het geval is. Finance beweegt mee en daarbij worden andere competenties net zo belangrijk zoals communicatieve vaardigheden, leiderschapsvaardigheden en het beter begrijpen van de business.

**Frank Campman:** Om toekomst proof te zijn moet je nieuwe situaties die impact (kunnen) hebben leren zien en met elkaar als team leren ontdekken. Dit voordat er keuzes worden gemaakt en er actie is. In een VUCA tijdperk is het niet meer mogelijk alles (tijdig) te weten. Dit is iets dat mensen moeten (gaan) accepteren. Je hebt elkaar nodig. Een teamdialoog is hierbij essentieel en zoals Google en Harvard onder meer hebben aangetoond is psychologische veiligheid daarbij essentieel.

Essentieel om met elkaar van fouten te leren, essentieel om te durven vertragen voordat de spin of, de versnelling komt. Met alleen individuele inhoudelijke opleidingen en trainingen gaat het team zich dus niet ontwikkelen naar een High Performing Team. Persoonlijk en teamleiderschap is voor ieder teamlid essentieel, de teamleider moet de voorwaarden scheppen en alle teamleden inclusief teamleider moeten elkaar scherp (blijven) zetten.

Het doel is met elkaar de teambijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie te geven. Niet vrijblijvend, maar het is het nieuwe werkklimaat dat nodig is om het juiste resultaat te behalen.

## **Wat zijn de randvoorwaarden en hoe creëer je draagvlak om de veranderende rol van de financial mogelijk te maken?**

**Pieter Burghouts:** Gedragsverandering vindt plaats wanneer collega's het gevoel hebben de nieuwe rol te 'willen, kunnen en mogen' uitoefenen. Geef dus tijd en middelen om te experimenteren, innoveren en verbeteren en biedt een positief perspectief. Het management moet dit stimuleren en faciliteren.

Elke verandering roept in zekere mate weerstand op. Mensen willen niet veranderd worden, maar staan positiever ten opzichte van verandering als het management duidelijke richting en ondersteuning geeft: het hoe, wat en waarom van verandering.

- Waarom er moet worden veranderd: de sense of urgency, niets doen is geen optie
- Naar welke situatie er toe wordt gewerkt: een interessant en aantrekkelijk toekomstperspectief waar iedereen beter van wordt
- De eerste stappen die mensen kunnen nemen op weg naar die toekomst: trainingen, experimenten, projectjes, kennisdeling

**Jeroen van de Crommert:** Belangrijk is om de organisatie mee te nemen in het veranderproces. De business verwacht vaak een optimalisatie van de Finance organisatie en meer toegevoegde waarde van Finance als business partner. Door duidelijk te maken wat de impact is op beide vlakken en wat de business er direct van gaat merken betrek je ze bij eventuele te maken beslissingen.

Veranderen geeft weerstand, dat is heel natuurlijk. Niet iedereen staat meteen te trappelen om voorop te lopen. Belangrijk is om draagvlak te creëren. Eerst bij een paar frontrunners en via hen draag je het verder uit in de organisatie. Belangrijk is ook om geen angstcultuur te creëren. Wees open op de veranderingen en de mogelijke impact. Neem de mensen mee in wat ze zelf kunnen doen om straks die nieuwe rol in te vullen. Het zal ook afhangen van de intrinsieke motivatie van de medewerkers, "je kunt een paard naar het water leiden, maar je kun 'm niet dwingen te drinken".

**Frank Campman:** Voornamelijk kleine stapjes zetten richting het einddoel en de mensen meenemen in het denk en ontwikkelproces. Op het gebied van weerstand is er veel onderzoek gedaan. Het model van Knoster (zie bijlage 1) geeft aan dat als mensen weerstand hebben de oorzaak ligt in het niet zien of voelen van de urgentie. Het gebrek aan urgentie (zie het tweede plaatje) is dan waar te nemen door bijvoorbeeld gedrag en onderstroom van 'het helpt toch niet', 'berustend', 'ik wil niet', maar ook een niet prestatiegerichte cultuur kan hier de oorzaak van zijn. Jij kunt als teamleider en als teamlid waarnemen in welk vlak de weerstand zit en kunt dan nadenken op welke manier je dit succesvol ombuigt.

## Hoe combineer je de technologische kennis en snelheid van jonge professionals met de business-/werkervaring van senior professionals?

**Pieter Burghouts:** Zet de mensen in op hun competenties. Senior mensen hebben vaak heel veel kennis en ervaring op het vakgebied Finance & Control, weten wat de impact is geweest van eerdere veranderingen, hebben ervaring met dingen die wel en niet werken binnen de organisaties, weten hoe de hazen lopen, begrijpen het grotere plaatje, etc etc. Hun kennis van het vakgebied, kennis van de organisatie en jarenlange werkervaring zijn cruciaal om nieuwe (technologische) veranderingen die de jeugd vaak meebrengt op een goede manier te laten landen binnen de organisatie.

**Jeroen van de Crommert:** Dat heet kruisbestuiving. Jonge professionals hebben vaak meer kennis van nieuwe technologieën en hoe die toe te passen. Ze kunnen de meer senior professionals helpen dit in hun dagelijkse werk toe te passen en daarmee meer te standaardiseren en efficiënter te werken. Omgekeerd kunnen senior professionals de junior professionals coachen en begeleiden in Business Acumen, People skills en leiderschap skills. Learning on the job is op deze manier 2 x zo effectief. Je kunt een Mentor of Buddy systeem hanteren om dit ook formeel in te voeren.

**Frank Campman:** Door teaming. Dit is door teams samen te stellen van 4 tot en met 8 mensen met een goede mix. Elk team een taak mee geven om samen uit te denken en uit te voeren. Teamdialogo brengt alle wijsheid uit het team en verrassende nieuwe inzichten. Als iemand geen waarde meer toevoegt, laat hem of haar dan aan een ander team zijn of haar expertise weer toevoegen zodat de volgende groep ook sneller leert en vooruitgang boekt.

## Hoe kom je tot inzicht uit data als je basis (volledig, juist en tijdige input) nog niet op orde is?

**Pieter Burghouts:** Op deze vraag is helaas geen simpel antwoord mogelijk, vrijwel elke organisatie worstelt hiermee. Er is veel geschreven de afgelopen jaren over ambidexteriteit, de balans tussen exploratie (nieuwe technologie) en exploitatie (benutten van het huidige). Daarnaast is plateau-planning een passende methode waarin de verschillende facetten (technologie, proces, mens etc.) op elkaar worden aangesloten tot bruikbare tussenstappen richting een hoger einddoel. Tegenwoordig zien we ook steeds meer Lean/Agile werkvormen, kort cyclisch continue verbetering in plaats van volledige focus op complexe technologie. De processpecialist zorgt hierin voor efficiëntie en effectiviteit op de basis. Gestandaardiseerde inrichting geeft betere data, tijd en ruimte voor ontwikkeling van visualisatie, interpretatie en advies voor de businesspartner.

## Welke stappen zijn genomen om de 'single point of truth' te realiseren bij Royal HaskoningDHV, op basis waarvan je als financial in staat bent om je meer te richten op de 'business partner rol'?

**Jeroen van de Crommert:** Hierbij draait het om 2 dingen. Begrijpen en vertrouwen. Finance professionals worden meegenomen in de creatie van rapporten en algoritmes. Het is belangrijk om globaal te begrijpen waar de data vandaan komt en hoe die data omgezet wordt in informatie. Vertrouwen komt doordat we stelselmatig alle non central reporting proberen te ontmoedigen. We geven iedereen toegang tot ons systeem zodat er geen twijfel bestaat over waar de waarheid zit.

## Hoe worden de professionals van Verhoeve meegenomen in de (technologische) ontwikkelingen?

**Pieter Burghouts:** We faciliteren onze mensen met trainingen op inhoudelijke vaardigheden én gedragsverandering. Denk aan cursussen maar ook intervisie en kennisdeling op het gebied van leiderschap, communicatie en presentatie, Lean, RPA en Data analytics. We werken bijvoorbeeld met zogenaamde kopgroepen waarin we consultants, accountmanagers en partners bij elkaar brengen om deze thema's uit te diepen en concreet te maken voor onze collega's en klanten.

We nemen onze mensen ook mee in onze missie Zero-Admin en stimuleren hen om deze missie concreet te maken voor zichzelf (eigen ontwikkeling) en voor hun klanten: wat kunnen zij zelf doen om administratieve processen verder te optimaliseren?

## Wat kan Verhoeve voor mij betekenen, in het kader van technologie, opleidingen en ontwikkelen, binnen het Zero-Admin traject?

**Wouter Elbers:** Als Verhoeve denken wij graag mee in het mogelijk maken van de ambitie Zero-Admin en de weg hier naar toe. Voor aankomend jaar volgt een nieuw programma met webinars op specifieke thema's binnen onze ambitie in combinatie met het vakgebied Finance & Control.

Daarnaast kunnen wij vanuit onze dienstverlening concreet waarde toevoegen door:

- Het uitvoeren van een Zero-Admin (RPA-) Scan;
- Sparren over Corporate Performance Management en ESG;
- Het uitvoeren van een Finance & Control QuickScan;
- Het verzorgen van Inhouse trainingen op het gebied van Data-Analytics, Innovatie en/of Gezamenlijk Eigenaarschap;
- Sparren over innovatie- en verbetertrajecten;
- Het leveren van tijdelijke verbeter- en ontwikkelcapaciteit.

Bijlage 1.

Wat is in essentie het probleem achter de uiting die je waarneemt?

# Knoster: succesvol veranderen

Stuurmiddel op 5 hoofdgebieden:

VISIE	URGENTIE	PLAN	MIDDELEN	COMPETENTIES	=	VERANDERING
	URGENTIE	PLAN	MIDDELEN	COMPETENTIES	=	VERWARRING
VISIE		PLAN	MIDDELEN	COMPETENTIES	=	WEERSTAND
VISIE	URGENTIE		MIDDELEN	COMPETENTIES	=	CHAOS
VISIE	URGENTIE	PLAN		COMPETENTIES	=	FRUSTRATIE
VISIE	URGENTIE	PLAN	MIDDELEN		=	ANGST

Uiting:

Situationeel  
Persoonlijk  
Team



Voorbeeld van uitingen mogelijke oorzaken van het mislukken van verandering en groei teamperformance

