MARINDA VAN HARSKAMP
ROBÊRT DE GIER

Digital Finance

Leidinggeven aan de digitalisering van Finance

Management IMPACT

Digital Finance

"Hoe die nieuwe wereld eruit zal zien, weet niemand. Dat is onvoorspelbaar. Het enige wat we durven te voorspellen is: You ain't seen nothin' yet! Toch is het best mogelijk om je voor te bereiden op die onvoorspelbare veranderingen. Door je alvast in te stellen op een nieuw tijdperk waarin de veranderingen in een veel sneller tempo zullen plaatsvinden dan we gewend zijn. En dat is al lastig genoeg. Want ergens in ons brein zit een eeuwenoud knopje dat ons verleidt om de wereld te zien als een statisch geheel. Als we iets willen verbeteren, zijn we gewend om te denken in permanente oplossingen. Dat knopje moet om.[1]"
Martijn Aslander en Erwin Witteveen

"Transformatie is een proces, waarbij je niet weet waar je uit zult komen aan het eind van het proces, maar op identiteitsniveau is er iets veranderd. Transformatie is een verschijnsel dat veel meer eist dan verandering.[2]"
Barbara Hoogenboom en Jan Jacob Stam

"De vierde industriële revolutie is begonnen! Ontwikkelingen in eerder onsamenhangende demografische, sociaaleconomische en technologische gebieden zoals kunstmatige intelligentie en machine learning, robotica, nanotechnologie, 3D-printen en genetica en biotechnologie bouwen allemaal op en versterken elkaar. Deze ontwikkelingen zijn veelbelovend voor toekomstige welvaart en het scheppen van banen. Maar veel van de ontwikkelingen vormen ook grote uitdagingen die proactieve aanpassingen door bedrijven, overheden, maatschappijen en personen verlangen. Terwijl hele industrieën zich aanpassen en nieuwe beroepen worden geboren, zullen veel beroepen een fundamentele transformatie ondergaan. Samen zullen technologische, socio-economische, geopolitieke en demografische ontwikkelingen en de interacties daartussen nieuwe banen en beroepsgroepen genereren, terwijl ze andere beroepen of geheel andere beroepsgroepen verdringen. Zo zullen de vaardigheden die vereist zijn in zowel oude als nieuwe beroepen in de meeste industrieën veranderen en transformeren, hoe en waar mensen werken en wat leidt tot nieuwe management- en regelgevingsuitdagingen.[3]"
World Economic Forum

"Automatisering zal niet van de ene dag op de andere plaatsvinden en vijf sleutelfactoren zullen het tempo en de mate van acceptatie beïnvloeden: technische haalbaarheid, kosten van het ontwikkelen en implementeren van technologische oplossingen, arbeidsmarktdynamieken, economische voordelen en wettelijke en sociale acceptatie.[4]"
McKinsey

---

1 Aslander & Witteveen, *Nooit af*, Business Contact Amsterdam/Antwerpen, vierde druk, 2016.

2 Hoogenboom & Stam, *Tegen de stroom mee*, Systemisch leiderschap, Het Noorderlicht, 2017.

3 Vertaling van citaat uit het rapport van de World Economic Forum: *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, januari 2016.

4 McKinsey Global Institute, *A future that works: automation, employment and productivity*, januari 2017.

"90% van de CFO's verwacht problemen bij het vinden en aantrekken van de juiste finance professionals.[5]"
Robert Half

"Belangrijke competenties voor de financieel professional: zekerheid, betrouwbaarheid en integriteit, communicatief sterk, openstaan voor veranderingen en nieuwsgierigheid."
"De hardcore Finance mensen moeten gaan nadenken over de vraag: wat kan een computer dadelijk beter dan ik? Waar moet ik mijzelf ontwikkelen? Je moet de financiële gesprekspartner zijn voor de business. Als je wat minder goed kunt communiceren en dan moet delen wat er uit die financiële systemen komt, dan moet je wat aan je communicatieskills doen. Je moet de business beter begrijpen. Je komt niet meer weg door gewoon een boekhouder te zijn (quote: niet-financiële dienstverlener).[6]"
VU en NBA

"Om een onderscheidende personeelsstrategie voor de vierde industriële revolutie te formuleren, is het belangrijk dat bedrijven investeringen in menselijk kapitaal als een voordeel zien in plaats van als een verplichting.[7]"
World Economic Forum

"Om echt concurrentievoordeel te behalen, heeft Finance een nieuw en innovatief denken nodig, samen met de bereidheid om nieuwe technologieën en werkwijzen te verkennen.[8]"
PWC

"De digitalisering van Finance vraagt een concrete en heldere aanpak voor de transformatie van de financiële organisatie, het automatiseren van de financiële processen en het opleiden en trainen van financials."
Marinda van Harskamp

---

5 Robert Half, *Finance 2020, dichterbij dan u denkt*, 2016.

6 VU en NBA, *Financiële functie rijp voor disruptie*, mei 2017.

7 Vertaling van citaat uit het rapport van de World Economic Forum: *The Future of Jobs Report 2018*, september 2018.

8 PWC, Stepping up: *How finance functions are transforming to drive business results*, 2017.

Marinda van Harskamp
Robêrt de Gier

Digital Finance

Leidinggeven aan de digitalisering van Finance

Management Impact

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.

Redactie: Arina Vermaas, AVE Redactie & Vertaling
Vormgeving, opmaak en infographics: Jeroen Reith, Buro Gom
Afbeeldingen op voorkant: Shutterstock
Foto's auteurs: Anko Stoffels

ISBN 978 94 6276 348 7
ISBN e-boek: 978 94 6276 349 4
NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2019

© Management Impact, Deventer, www.managementimpact.nl, www.bua.nl
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet j° Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl)

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Inhoud

Voorwoord Tjero R Zomer 9
Voorwoord Meindert Keuning 12
Voorwoord Annemarie van der Meer 14

1 Welkom in de vierde industriële revolutie 17
1.1 Het nieuwe normaal 18
1.2 De digitale transformatie en Finance 19
1.3 Het waarom van dit boek 21
1.4 Leeswijzer 22

2 Digital Finance 24
2.1 Wat is Digital Finance? 24
2.2 Automatisering en digitalisering 25
2.3 Van mechanische naar cognitieve systemen 27
2.3.1 Robotica 31
2.3.2 Kunstmatige intelligentie 32
2.3.3 Supercomputers en big data 35
2.3.4 Blockchain 37
2.4 Impact van de ontwikkelingen 40
2.5 Het vervolg van de reis 43

3 Digital Finance en de organisatie 45
3.1 De nieuwe rol van Finance 45
3.2 Stap 1: implementeer hybride organisatie 47
3.2.1 Processen 53
3.2.2 Mensen 55
3.2.3 Systemen 56
3.3 Stap 2: implementeer procesgeoriënteerde organisatie 58
3.3.1 Processen 60
3.3.2 Mensen 61
3.3.3 Systemen/digitalisering 61

4 Digital Finance en de mens 64
4.1 Het effect van Digital Finance op de financial 64
4.1.1 De menskant 65
4.2 Het nieuwe normaal van Finance 75
4.2.1 Ontwikkeling en opleiding nieuw type financial 76
4.2.2 Opleidingen en overheid 80
4.2.3 De disruptie van Finance is al begonnen 82
4.3 Leidinggeven aan de digitalisering van Finance 87
4.3.1 Tijdschema van Digital Finance 87
4.3.2 Digital Finance: transitie of transformatie? 88
4.3.3 Digital Finance en leiderschap 95

Appendix: globale beschrijving processen 100

Over de auteurs 102

Voorwoord Tjero R Zomer

Digitalisering en transformatie zijn woorden van deze tijd, vaak in combinatie: digitale transformatie, of liever nog in het Engels: 'digital transformation'. Begrippen, waar elke zichzelf respecterende organisatie en professional niet meer omheen kunnen. Anders lijk je niet meer mee te tellen.

Als je googelt op bovengenoemde begrippen in het Nederlands of in het Engels met als toevoeging 'boek of book' krijg je tientallen suggesties van publicaties, die je volgens de schrijvers en uitgevers zeker zou moeten lezen en gebruiken. Anders gaat je organisatie ten gronde. Dan hoor je er niet meer bij.
Veel publicaties zijn geschreven door wetenschappers, consultants of professionele auteurs. Dikke boeken vaak ook. Honderden bladzijden met veel schema's, plaatjes en soms kiekjes. Je kunt er je geld aan kwijt. Als je door deze boeken heen bladert op zoek naar wat digitale transformatie nu eigenlijk is en of we er allemaal hetzelfde onder verstaan, ontpopt zich een wirwar van definities en interpretaties. En ze zijn allemaal wel een beetje waar.
Veelal is het nuttig, leerzaam en bruikbaar materiaal voor het digitaal transformeren. Daarnaast geeft het ook aan hoe nieuw, onbekend en onvoldragen dit werkgebied is.

De meest bijzondere omschrijving die ik tegenkwam was die in Wikipedia: 'Digitale transformatie is het nieuwe gebruik van digitale technologie om traditionele problemen op te lossen.'

Dit is toch wel echt nog 'oude wereld'. Veel organisaties gedragen zich desondanks conform deze opvatting. Deels omdat ze hun huis niet op orde hebben, ze nog in die oude wereld leven, en deels omdat ze geen visie hebben op de weg die de onderneming moet afleggen richting de toekomst.

En de crux zit hem dan in de transformatie. Dat is meer dan anders doen wat we gisteren deden of nu doen. Het gaat niet om de traditionele problemen van gisteren en vandaag, maar om de uitdagingen van vandaag en morgen.

Bij transformatie gaat het om een fundamentele ommekeer in de spelopvatting. Van inside-out naar outside -in.
De samenleving van nu en van straks acteert echt anders dan wat we gewend waren. Deels door de immense invloed van technologie verandert het gedrag van de mens. In alle aspecten. De rol die de mens ziet in het leven, de wijze waarop hij communiceert, de manier waarop hij met zakelijke en persoonlijke relaties omgaat en communiceert, de wijze waarop hij zijn geld besteedt en spullen bestelt. Hoe de mens wil werken en samenwerken, zijn kijk op hiërarchie, zijn do's en don'ts. Enzovoort.
En we weten niet hoe zich dat verder gaat ontwikkelen.
De mens en dus de samenleving zitten midden in een fundamentele transformatie.

Bedrijven en organisaties moeten mee in die transformatie: andere interactie met de klanten, andere waardecreatie met andere businessmodellen, 24/7-operaties. Vooral ook andere organisatiemodellen. Agile werken, met mensen met andere behoeften, wensen en vaardigheden. Noem maar op.

Om dat traject goed in te gaan, moeten ook de nieuwe basics een plaats krijgen. Dus ook voor Finance. Want als je dat niet goed hebt staan, zal de grote ondernemingsbrede (digitale) transformatie weinig kans van slagen hebben.

Dit boek, nota bene niet digitaal, maar lekker ouderwets in kaft (maar er is natuurlijk ook een e-bookeditie), geeft een overzichtelijk inzicht en daarmee een nuttige leidraad voor de digitalisering van de kern van Finance. Marinda van Harskamp en Robêrt de Gier zijn ervaringsdeskundigen, die zelf leidinggeven aan digitaliseringstrajecten in Finance. Hun boek is zonder hoogdravende taal, compact en heel leesbaar. Ze zijn erin geslaagd de digitale transformatie in

Finance goed samen te vatten in haar vele aspecten. Inclusief het effect ervan op mens en organisatie.

Uiteindelijk moet de lezer het zelf doen. Aan de slag dus! Het boek kan daarbij een nuttige handleiding zijn.

Tjero R Zomer, voormalig CFO/CIO/CEO Transavia, nu: 'hulp in de huishouding van organisaties, bedrijven en mensen'

Voorwoord Meindert Keuning

Als verantwoordelijke voor de digitale transformatie bij ons accountantskantoor constateer ik een situatie waarbij alles lijkt op een digitale tsunami waarbij we ons nu in het golfdal bevinden. Wetende dat we IT-trends over het algemeen overschatten en de impact ervan onderschatten is het lastig een traditioneel bedrijf te laten transformeren. Waar een steeds groter wordende groep ziet dat de wereld verandert, blijft er een groep die beargumenteert dat het niet zo'n vaart zal lopen.

We weten dat de wereld gaat veranderen, alleen weten we nog niet precies hoe. Mijns inziens dient een accountantskantoor te focussen op de volgende veranderingen de aankomende jaren:

- klant automatiseren: zorg ervoor dat de klant verregaand automatiseert. Als de klant digitaal en geautomatiseerd is, kan een accountantskantoor 'aanklikken' op deze systemen waardoor processen efficiënter lopen en daarmee de klanten kunnen adviseren;
- zelf automatiseren en proces verbeteren: het samenstelproces optimaliseren ('lean') en procesmatig inregelen (met bijvoorbeeld Dapas Proces Manager). Hierdoor besteden we relatief weinig tijd aan 'waste', kunnen we efficiënt samenstellen en focussen op het adviseren van onze klanten;
- kwalitatief goede stam- en transactionele gegevens verzamelen om met slimme algoritmes adviessignalen te identificeren en klanten proactief te adviseren.

Voorgaande zal betekenen dat het type mens binnen het accountantskantoor gaat veranderen. Van traditionele samenstelaccountants naar controllers, IT-accountants en bedrijfsadviseurs. Op korte termijn zal dit voor traditionele kantoren een uitdaging worden, maar ik ben van mening dat de kantoren met een juiste focus en visie deze transformatie goed doorstaan.

Marinda van Harskamp en Robêrt de Gier zijn erin geslaagd met dit boek een kort en krachtig naslagwerk te schrijven voor de financiële professional die daarmee een geïntegreerd overzicht krijgt van de drie aspecten mens, automatisering en accounting. Dit geïntegreerd overzicht is nodig om de organisatie te kunnen transformeren.

Meindert Keuning, IT audit en advies Partner

Voorwoord Annemarie van der Meer

Hoewel dit boek in eerste instantie voor 'financials' is geschreven, heb ik er als coach en financiële leek veel van opgestoken. Ik begrijp de wereld van een deel van mijn cliënten beter en zie duidelijker waarmee ik hen kan ondersteunen. Voor welke uitdaging staan zij? Wat vraagt het van de financial om businesspartner te worden? Wat betekent het voor hem of haar om heel andere vaardigheden te moeten ontwikkelen en een eigen toekomst in onzekerheid uit te stippelen? Hoe blijf je waarde toevoegen? En welke kwaliteiten hebben de CFO en andere leiders nodig om (mensen in) deze digitale transitie te leiden?

Dit zijn vragen waarmee mensen naar een coach kunnen gaan. Tevens is helder dat er behoefte is aan coachende capaciteit in de organisatie. Van daaruit kan ik dit boek dus ook aanraden aan mijn vakgenoten en in ruimere zin aan HR- en L&D-professionals.

Als je al niet doordrongen was van de ophanden zijn immense veranderingen door de digitalisering, dan ben je het wel na het lezen van dit boek. Marinda van Harskamp en Robêrt de Gier zijn er uitstekend in geslaagd om te doen beseffen hoe complex en ingrijpend de veranderingen zullen zijn, en tegelijkertijd weten ze deze complexe materie voor niet-financials inzichtelijk te maken.

Ook in de coachwereld heeft digitalisering haar intrede gedaan. Ik weet nog hoe ik jaren geleden dacht dat coaching via de telefoon nooit zo goed kon zijn als een face-to-facegesprek, totdat ik het ging uitproberen. Het is niet beter of slechter, maar anders. Tegenwoordig bieden veel coaches 'blended coaching' aan, waarbij we gebruik maken van allerlei communicatiekanalen. Volgens de definitie van de schrijvers is dit een transitie en nog geen transformatie. Maar sommige mogelijke veranderingen zijn voor veel coaches nu ondenkbaar. Blijft coaching bijvoorbeeld altijd afhankelijk van een mense-

lijke coach? Zou de jongere generatie misschien ook door een avatar gecoacht kunnen worden? Dit soort ideeën roept nu bij menigeen weerstand en ongeloof op, net als bij de digitalisering in Finance, maar het zou zomaar een transformatie kunnen worden. Iets voor jullie volgende boek, Marinda en Robêrt?

Annemarie van der Meer, Master Certified Coach en voorzitter International Coach Federation Netherlands

1 Welkom in de vierde industriële revolutie

De vierde industriële revolutie is begonnen. Dat stelt het World Economic Forum op basis van het uitgevoerde onderzoek naar de gevolgen van deze revolutie. De bevindingen en conclusies zijn in het rapport *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution* gepubliceerd. Volgens het rapport zijn de ontwikkelingen op demografische, sociaaleconomische en technologische gebieden veelbelovend voor toekomstige welvaart en het scheppen van banen. Tegelijkertijd vormen veel van de ontwikkelingen ook grote uitdagingen die proactieve aanpassingen door bedrijven, overheden, maatschappijen en personen verlangen. Terwijl hele industrieën zich aanpassen en nieuwe beroepen worden geboren, zullen veel beroepen een fundamentele transformatie ondergaan. Samen zullen technologische, socio-economische, geopolitieke en demografische ontwikkelingen en de interacties daartussen nieuwe banen en beroepsgroepen genereren, terwijl ze andere beroepen of geheel andere beroepsgroepen verdringen. Zo zullen de vaardigheden die vereist zijn in zowel oude als nieuwe beroepen, de meeste industrieën en hoe en waar mensen werken, veranderen en transformeren en leiden tot nieuwe management- en regelgevinguitdagingen.

De digitale transformatie komt voort vanuit de vierde industriële revolutie en heeft een enorme impact op de werkgelegenheid. De robotisering neemt veel handmatig en repetitief werk over van de mens. Banen zullen veranderen en verdwijnen door de genoemde ontwikkelingen en nieuw werk komt daarvoor in de plaats. Hierdoor komt er meer vraag naar financials met een hoge Emotionele Intelligentie (EQ), meer dan IQ. Sociale vaardigheden worden even belangrijk, in veel gevallen zelfs belangrijker dan het beheersen van financieel-technische kennis en vaardigheden. Om de exponentiële groei aan te kunnen en deze te leiden, is aanpassing aan deze nieuwe situatie een basisvereiste. De organisatie moet anders worden geor-

ganiseerd, nieuwe business- en verdienmodellen worden ontwikkeld en geïntroduceerd en ook het vermogen van de financial om zich aan te passen aan het snelle tempo van verandering moet snel worden vergroot. Kortom: we staan aan de vooravond van een overweldigende veranderingsgolf die vele malen groter is dan we ooit hebben meegemaakt in Finance.

1.1 Het nieuwe normaal

Bij deze revolutie gaan we meemaken dat ons lineaire denken op alle fronten wordt uitgedaagd en waar we over moeten gaan op exponentieel denken. In het boek *Management in Singularity*[9] wordt dit *het nieuwe normaal* genoemd. Het nieuwe normaal vereist een nieuwe manier van management-denken, waar oude paradigma's ruimte moeten geven aan het nieuwe management-denken. Hierbij gaat het vooral om verbinden, samenwerken, creativiteit, flexibiliteit en betrokkenheid. Organisaties moeten een omslag maken van een productgeoriënteerde naar een oplossingsgerichte instelling. Waar de klant nog meer uitgesproken wordt, beter opgeleid en beter geïnformeerd is dan ooit tevoren en hierdoor altijd centraal moet staan. Toegevoegde waarde zal voornamelijk komen te liggen in het verlenen van diensten, zoals een hoge kwaliteit (niet standaard) advies, superieure service of toegang tot een waardevol netwerk. Waar de te leveren diensten van hoge kwaliteit meer EQ (bijvoorbeeld verbeelding, inleving, empathie en het vermogen om relaties te onderhouden) dan IQ (bijvoorbeeld rationeel, logisch en lineair redeneren) eisen. Deze revolutie gaat over het aan elkaar koppelen van verschillende systemen, organisaties en mensen. Het werken in verschillende groepen, teams en netwerken is vandaag de dag al veel normaler dan zo'n vijf tot tien jaar terug. *Be-connected* is het nieuwe credo! Hierbij krijgt *in-control* een totaal andere betekenis, want een lerende, samenwerkende en wendbare organisatie moet gelijke tred kunnen houden met de volatiele en versnelde ontwikkelingen. Het snel kunnen innoveren én kunnen aanpassen zijn hierbij een absolute must.

9 Blommaert, Van den Broek & Kolthof, *Management in Singularity Van lineair naar exponentieel management*, Vakmedianet, Deventer, 2016.

Het nieuwe normaal geldt zeker ook voor Finance. We moeten nieuwe manieren toepassen voor het optimaliseren van de organisatie, passende businessmodellen introduceren, financiële processen optimaliseren en deze verder automatiseren en uiteindelijk digitaliseren en de organisatie moet echt gaan investeren in de ontwikkeling en het aanpassingsvermogen van de mensen. Daarnaast kunnen we het onszelf niet langer permitteren dat een project voor het implementeren van nieuwe systemen jaren voortduurt. We kunnen het ons niet meer permitteren om deze systemen te configureren, zonder daarbij een procesoptimalisatie door te voeren. Én we kunnen het ons niet meer permitteren om processen te automatiseren en systemen te implementeren zonder de mensen, de medewerkers en de gebruikers daarbij intensief te betrekken. Als manager kun je het jezelf niet meer permitteren om alles in eigen hand te houden en het oude *in-control* mantra vol te houden. Deze revolutie gaat over het inschakelen van de mensen en gebruik te maken van hun krachten, weerbaarheid en talenten. Open te staan voor nieuwe ontwikkelingen, oude en lang geleden aangeleerde overtuigingen en managementtechnieken aan te passen en sommige zelfs niet meer te gebruiken en los te laten. Jezelf weer te herontdekken en de mensen de mogelijkheid bieden om zichzelf te (her)ontdekken en te herijken om vanuit hier samen de ontwikkelingen aan te gaan en in goede banen te leiden. Wat een geweldige toekomst komt er op ons af! Met heel veel veranderingen en onzekerheid, maar juist ook de mogelijkheid om echt een grote stap te maken. Niet alleen als financieel professional, maar zeker ook als mens! Een berg beklimmen en de wereld in wedstrijdverband overzeilen in één!

1.2 De digitale transformatie en Finance

Wanneer je een rondje langs de velden maakt, blijkt dat er een toenemend bewustzijn is van de digitale transformatie en de impact ervan op Finance. Waren en zijn de opleidingen vooral gefocust op het aanleren van de nog steeds benodigde technische kennis en vaardigheden, het beheersen van een complete set van vaardigheden in persoonlijke effectiviteit en sociale vaardigheden[10] is een onontbeerlijke

10 Ook wel *soft skills* of *interpersoonlijke vaardigheden* genoemd.

eis in de ontwikkeling van de moderne financieel professional. Veel wordt en is erover geschreven en veel wordt erover gesproken tijdens congressen, seminars, webinars en dergelijke, maar wat kunnen we er concreet mee doen? Het lijkt erop dat hoe meer er wordt gesproken over de digitalisering van Finance, het effect ervan op de financiële functie, de aanpassing van de organisatie en de werkgelegenheid van de financials, hoe meer het verlamt. En dat is ook weer niet zo gek, want waar te beginnen? Zo zijn er bedrijven die voorlopen en al jaren bezig zijn met continue verbetering en aanpassing. En zo zijn er ook nog bedrijven waarbij de financiële transacties aan de hand van fysieke en papieren documenten (facturen) worden verwerkt. Inmiddels zijn er honderden Nederlandse bedrijven die de afgelopen jaren geen goedkeurende verklaring van hun accountant hebben gekregen. Dit vooral omdat de betrokken bedrijven hun interne beheersing niet op orde hebben (lees: niet goed functionerend ICT-systeem of het ontbreken van de juiste controles op de goederen- en geldstromen)[11].

Het verschil tussen de steeds sneller gaande ontwikkelingen, de voorlopers en de achterblijvers wordt steeds groter. Grote, internationale ondernemingen krijgen vanwege de complexiteit steeds meer moeite met het managen en uitvoeren van de automatisering en digitalisering van de financiële processen en we zien tegelijkertijd dat zzp'ers en microbedrijven tegenwoordig vooropgaan in de digitalisering. En we zijn nog maar aan het begin van de vierde industriële revolutie. De grootste ontwikkelingen moeten nog komen en toch lopen we al jaren achter de feiten aan. Stel je eens voor dat je privé met de snelste en modernste apps en technologische ontwikkelingen werkt en deze toepast, terwijl in je werkomgeving de afhandeling van de papieren inkomende en uitgaande orders en facturen voor een groot gedeelte nog handmatig of semiautomatisch worden verwerkt. Waar het nog steeds één á twee weken duurt voordat de financiële cijfers over de afgelopen periode bekend zijn. Dat oude en onbetrouwbare interfaces data verspreiden tussen de verschillende systemen, waardoor het onmogelijk is om een totaaloverzicht en inzicht te verkrijgen. Dat kan toch niet waar zijn, zou je zeggen, maar toch gebeurt het en is het bij veel organisaties aan de orde van de dag. De tijd is daarom

11 Artikel in het *Financieele Dagblad* op 8 januari 2018, 'Jaarrekening blijft vaak zonder goedkeuring. Rood licht voor honderden mkb-bedrijven'.

aangebroken om, naast alle woorden die over de ontwikkelingen en de impact ervan worden geschreven en gesproken, ook echt tot actie over te gaan. In ieder geval een begin te maken met het geschikt maken en het ontwikkelen van de organisatie, financiële processen en financials. Om onszelf voor te bereiden op de komende, digitale ontwikkelingen die nieuwe categorieën van banen en beroepen genereren, terwijl ze andere beroepen en gehele beroepsgroepen verdringen. De vaardigheden die vereist zijn in zowel oude als nieuwe beroepen veranderen en transformeren en ook hoe en waar we werken. Welkom in de vierde industriële revolutie!

1.3 Het waarom van dit boek

Dit boek is geschreven voor de financieel bestuurder en iedereen die interesse heeft (al dan niet gedwongen door de huidige situatie) in de gevolgen van de demografische, sociaaleconomische en technologische ontwikkelingen op de financiële functie en dan met name de digitalisering van Finance en het effect ervan op de organisatie en de mensen. De ontwikkelingen, zoals kunstmatige intelligentie en machine learning, robotica, nanotechnologie, 3D-printen, genetica en biotechnologie hebben een aardverschuivende impact op de wereld zoals we deze kennen en ook op Finance. Deze aardverschuiving binnen het financiële vakgebied vraagt om een concrete en heldere aanpak voor de ontwikkeling van de financiële organisatie, het automatiseren van de financiële processen en het opleiden en trainen van de financials. Een grote taak die er al een tijd ligt, maar die tot nu toe niet massaal is opgepakt. En dat terwijl de tijd echt begint te dringen. Willen we een groot maatschappelijk probleem voorkomen, dan is het zaak om nu aan de slag te gaan en de disruptieve ontwikkeling met succes in goede banen te leiden.

En ook al beschrijven we de effecten van de ontwikkelingen vanuit het perspectief van wat er allemaal gaat veranderen en wat er allemaal moet gebeuren, toch werken we met dit boek juist aan de positieve gevolgen en uitdagingen van de ontwikkelingen. Niet acterend vanuit angst, maar juist vanuit de mogelijkheden. Wordt het een makkelijke reis? Nee, zeker niet. Er staat ons heel wat te wachten.

Vergelijk het met het beklimmen van de hoogste of misschien wel moeilijkste berg, of het in wedstrijdverband over de wereld zeilen. Waanzinnige uitdagingen, waar ook niet alles van tevoren duidelijk is. Waar anticiperen een van de belangrijkste vaardigheden is. Is dit makkelijk? Nee. Is het uitdagend? Ja. En is het nodig? JA!

En daarom hebben we dit boek geschreven. Om optionele routes uit te stippelen. Oplossingen en houvast te geven bij de mogelijke paden en richtlijnen aan te geven over de verschillende opties. Om aan het idee te wennen dat de wereld nu eenmaal continu verandert en dat het verleden achter ons ligt, we vandaag in het heden zijn en de toekomst voor ons ligt. Omdat we zelf over alle mogelijkheden beschikken om keuzes te maken hoe om te gaan met de veranderende situaties. Omdat het normaal is dat er twijfel en angst is, zeker voor het onzekere en voor het nieuwe. Gewoon omdat niemand echt weet hoe het wordt. Omdat niet de sterkste overleeft, maar degene die het meest anticipeert en zich aan de omstandigheden aanpast. En misschien wel het belangrijkste, omdat we een passie hebben voor het onbekende, voor Finance, de automatisering en digitalisering van de financiële processen én het uitdagen en begeleiden van financials om juist in tijden van digitalisering relevant en van toegevoegde waarde te zijn en te blijven voor werk- en opdrachtgevers. Daarom dus!

1.4 Leeswijzer

Bij automatisering en dus ook bij digitalisering is er altijd een wisselwerking tussen drie verschillende dimensies: processen, systemen en mensen. Zo ook in dit boek, dat ook uit drie delen bestaat en waarin de drie dimensies zijn verwerkt.

Deel 1 *Digital Finance*: beschrijving van wat Digital Finance is, de reis tot nu toe, het vervolg van de reis en de impact van Digital Finance (processen en systemen);

Deel 2 *Digital Finance en de organisatie*: beschrijving van de stappen die nodig zijn om de organisatie voor te bereiden Digital Finance te kunnen realiseren (processen);

Deel 3 *Digital Finance en de menskant*: beschrijving van het effect en de impact van Digital Finance op de mensen, benodigde vaardigheden, omscholing van de huidige financials en het opleiden van nieuwe, jonge financials (mensen).

De delen kunnen los van elkaar worden gelezen en om de rode draad in het oog te houden, adviseren wij dit boek van begin tot eind te lezen. Voor de leesbaarheid van het boek gebruiken we verschillende termen waarmee we dezelfde beroepsgroep bedoelen. Zo gebruiken we de term *financials en financieel professionals* door elkaar waarmee we alle personen bedoelen die werkzaam zijn in een financiële functie. Dit zijn onder anderen accountants, auditors, CFO's, financieel directeuren, financieel managers, HR-professionals gelinkt met Finance, finance controllers, business controllers en concern controllers, accounting managers, accounting specialisten, medewerkers in Shared Service Centres.
Wanneer we *hij* of *zij* gebruiken bedoelen we altijd mannen én vrouwen. Wanneer we de term *accounting* gebruiken, kan daar ook *boekhouding* en *boekhouden* voor worden gelezen[12].

Tijdens het schrijven van dit boek is er veel gebruikgemaakt van externe informatieve bronnen en is er alles aan gedaan om de bron hiervan te vermelden. Vanwege de enorme hoeveelheid informatie beschikbaar in de wereld, kan het ondanks alle zorg helaas voorkomen dat we niet volledig zijn geweest met het noemen van de bron. Mocht dit het geval zijn dan vernemen we dat graag, zodat dit in een volgende uitgave wordt gecorrigeerd.

12 De rol van de boekhouding is om het gehele boekhoudproces te beheren en te bewaken. Het boekhoudproces is het proces waarin de relevante data van de financiële transacties wordt verzameld, gefilterd, geregistreerd, geanalyseerd en gerapporteerd. De output van dit proces zijn de financiële rapportages waarin de financiële data aan de hand van vastgestelde regels (intern en extern) wordt weergegeven. De verantwoordelijkheid van de boekhouding is betrouwbare en relevante informatie te verschaffen over alle transacties die een impact hebben op de financiële stroom in een organisatie (financiële transacties).
M. van Harskamp, *Accounting Architecture Model. Een bedrijfskundige en holistische benadering voor het ontwerpen en inrichten van de financiële administratie*, Free Musketeers, Zoetermeer, 2016.

Over de auteurs

Marinda van Harskamp (1974) is werkzaam als zelfstandig Digital Finance consultant en coach, nadat ze vele jaren heeft gewerkt bij het internationale hoofdkantoor van IKEA. Daar heeft ze corporate en internationale ervaring opgedaan op het gebied van senior management, digitalisering van de financiële en accountingprocessen, business coaching, Shared Service Centra en het leiden van procesorganisaties. Naast de HOFAM, Executive MBA en commissarisopleiding, is ze ook opgeleid in NLP, MBTI®, ICF Coaching en Systemisch Werk. Met deze brede combinatie van theoretische kennis en praktijkervaring begeleidt ze nu organisaties met de digitale transformatie en de medewerkers om de digitalisering te omarmen, zichzelf verder te ontwikkelen en daarmee hun employability te vergroten. In 2016 is Marinda's eerste boek Accounting Architecture Model gepubliceerd.

Robêrt de Gier (1966) is werkzaam als zelfstandig consultant met een sterke financiële en businessachtergrond. Hij heeft bewezen succesvol te zijn in het leiden, verbeteren, optimaliseren en transformeren van de financiële functie.Naast zijn Bachelor of Economics heeft hij een dubbele executive MBA afgerond bij Universiteit Nyenrode en Universiteit Rochester (VS). Hij heeft vier jaar als Finance Director bij Exact Software gewerkt en optimalisatieprojecten begeleid binnen de luchtvaart, handel, retail, directory, farma- en software-industrie. Hier heeft hij ruime senior managementervaring opgedaan en heeft zich de laatste jaren ontwikkeld in het transformatieproces van het digitaliseren en robotiseren van de financiële processen en het effect hiervan op de mens.

Digital Finance is de verzamelnaam voor onder andere robotica, kunstmatige intelligentie, supercomputers, big data en blockchain en is dé disruptieve ontwikkeling voor Finance. Waar Digital Finance de kern en het vaktechnische aspect van Finance niet verandert (het wat van Finance), verandert de digitalisering wel de handmatige en repetitieve transactionele werkzaamheden en het proces van verwerken, samenstellen, controleren en rapporteren (het hoe van Finance). Hierdoor verdwijnt er veel werkgelegenheid en ontstaat er een overschot aan personeel die getraind en opgeleid is voor werkzaamheden die straks niet meer bestaan.

Digital Finance zorgt ook voor een kwalitatieve sprong vooruit. Doordat Digital Finance de transactionele werkzaamheden digitaliseert, ontstaat er veel ruimte voor ander gekwalificeerd werk. Hierdoor komt er een verschuiving naar financials met accountingkennis en -ervaring en sterker ontwikkelde professionele competenties. Dit type financial zal open moeten staan voor verandering, begrijpen/doorgronden van de organisatie, verbindingen leggen, systeemdenken en data analytics. En persoonlijke vaardigheden hebben ontwikkeld zoals leiderschap, effectieve communicatietechnieken, conflicthantering, emotionele intelligentie, team- en agile-coaching.

Vanwege al deze verschillende aspecten vraagt het leiderschap van de digitalisering een heldere en multidimensionale aanpak (systemen, processen en mensen), het herinrichten van de organisatie en het opleiden en trainen van de financials, waarbij ook oog is voor het systemisch aspect van de digitalisering. Dit boek gaat daarover. Leidinggeven aan de digitalisering is geen makkelijke opdracht, maar wel een opdracht vol uitdagingen en een mooie bestemming met toekomstperspectief. Vergelijk het met de uitdaging om de moeilijkste berg te beklimmen én de wereld in wedstrijdverband overzeilen! Waanzinnige uitdagingen, waar ook niet alles van tevoren duidelijk is en waar anticiperen een van de belangrijkste vaardigheden is.

Makkelijk? Nee. Uitdagend? Ja. Nodig? Ja!

Robêrt de Gier en Marinda van Harskamp maken van Digital Finance persoonlijke succesverhalen

Management IMPACT

www.managementimpact.nl

9 789462 763487