

Oktober 2017

**Generatiekloof**

**Compliance & toezicht**

**Technologie**

NBA Ledengroep Accountants in Business

# Toekomstvisie op het beroep van de Financieel Professional

**Duurzaamheid**

**Convergentie**

Accountants  
in business

**NBA**

*Voor meer informatie kunt u terecht bij mr. drs. Erik Kolthof en drs. Marianne Nieuwenhuis RC.  
Contact: 020 301 03 26 of [aib@nba.nl](mailto:aib@nba.nl)*

De NBA heeft zich ten doel gesteld om voor een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te zorgen.  
Niettemin is de NBA niet aansprakelijk voor onjuistheden die onverhoopt in deze uitgave voorkomen.

© NBA 2017. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder voorafgaande toestemming van de NBA.

# Inhoud

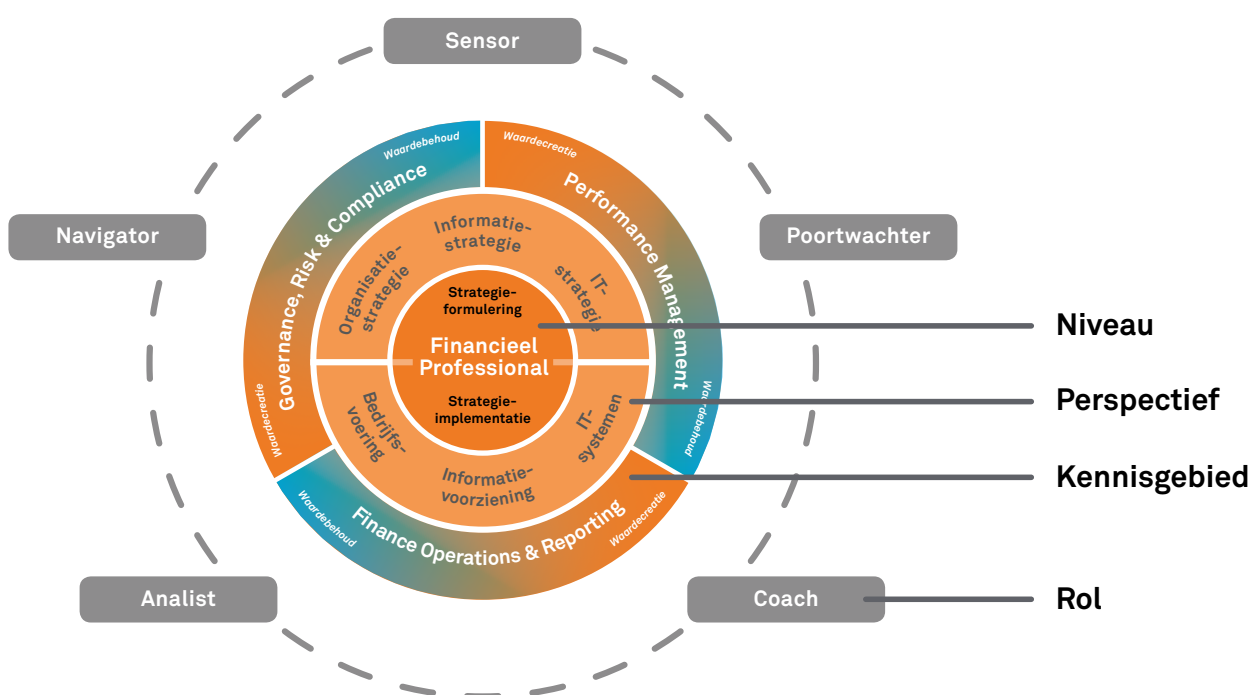
Samenvatting	4
1. Inleiding	6
2. Externe ontwikkelingen	7
3. Het model van de financieel professional	9
3.1 Wie is de financieel professional?	
3.2 De componenten van het model	
3.2.1 Niveau	
3.2.2 Perspectieven: organisatie, informatie, en IT	
3.2.3 Kennisgebieden	
3.2.4 Rollen	
4. Afsluiting	15
Bijlage 1 Proces en deelnemers rondetafelbijeenkomsten	16
Bijlage 2 Model uit Visiedocument over het beroep van de Financieel Professional, september 2014	17

# Samenvatting

Financieel professionals lopen in hun werk voortdurend tegen uitdagingen aan. Dat is voor een belangrijk deel het gevolg van snelle en ingrijpende maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Het gekozen uitgangspunt in dit 'visiedocument' is dat de wijze waarop de financieel professional met zijn uitdagingen omgaat afhankelijk is van een beperkt aantal factoren. Die factoren vormen samen het model van de financieel professional. Het model biedt handvatten die ervoor zorgen dat betrokkenen dezelfde taal spreken en elkaar kunnen begrijpen. Het model helpt onder andere bij het vaststellen van de eisen waaraan een financieel professional binnen een organisatie moet voldoen, het identificeren van de risico's die hij loopt bij het uitvoeren van zijn functie, het ontwikkelen van opleidingscurricula en permanente educatie. Dit alles om ervoor te zorgen dat hij voorop blijft lopen in zijn vak, en daarmee bijdraagt aan een (financieel) gezonde toekomst van de organisatie waarin hij werkzaam is.

Het model bestaat uit de volgende vier componenten:

1. Het **niveau** waarop de financieel professional werkt.
2. De **perspectieven** van waaruit de financieel professional zijn rol vervult.
3. De **kennisgebieden** waarop de financieel professional zich focust én de mate waarin hij gericht is op waardecreatie dan wel waardebehoud.
4. De **rollen** die de financieel professional kan vervullen.



Ter toelichting: de plek die een financieel professional inneemt binnen een specifieke organisatie hangt af van zijn rol-opvatting. De rol-opvatting wordt gestuurd door het niveau waarop de financieel professional werkt (bijvoorbeeld op het niveau van strategieformulering), het perspectief van waaruit hij werkt (bijvoorbeeld het IT-perspectief) en de kennisgebieden waarop hij zich richt (bijvoorbeeld Performance Management).

Externe ontwikkelingen beïnvloeden de invulling van het model continu. Dit zijn: technologie, generatiekloof, convergentie, compliance & toezicht en duurzaamheid.

# 1 | Inleiding

Eind 2014 publiceerde de samenwerking tussen NBA en VRC het 'Visiedocument over het beroep van de Financieel Professional'. Dit visiedocument bevatte een model waarin het beroep van de financieel professional werd weergegeven aan de hand van de volgende drie dimensies: kern-, persoonlijkheidsgebieden en externe ontwikkelingen<sup>1</sup>. Na de lancering is het model gebruikt door tal van organisaties, hogescholen, opleidingsinstituten en onderzoekers. Het is ook intern gebruikt als een belangrijk stuurmiddel bij het opstellen van een beroepsprofiel en de ontwikkeling van permanente educatie.

Om relevantie te behouden wordt de visie regelmatig geëvalueerd met leden en stakeholders en, indien nodig, bijgesteld. Die tijd is nu gekomen. Het voorgenoemde model was vooral gericht op de persoon van de financieel professional en op zijn benodigde vakkennis en competenties. In dit model zijn twee dimensies toegevoegd die bepalen op welke wijze de financieel professional kan worden gepositioneerd in het spectrum van voorkomende werkzaamheden. Het gaat dan om (1) strategieformulering versus strategie-implementatie, en (2) organisatiedomein, informatiedomein, en IT-domein. Bovendien bestaat de wens om de trends die in het eerdere model zijn opgenomen verder te aggregeren en meer af te stemmen op verwachte toekomstige ontwikkelingen. Vooral technologische veranderingen verdienen daarbij nu een meer prominente plek in het model.

Het model wordt in paragraaf 3 verder uitgewerkt. Daaraan voorafgaand worden de voor de financieel professional relevante externe ontwikkelingen in paragraaf 2 toegelicht.

<sup>1</sup> Het model komt voort uit de samenwerking tussen NBA en VRC van voor september 2017 en is in bijlage 2 weergegeven.

## 2 | Externe ontwikkelingen

De omgeving waarin de financieel professional werkt wordt steeds dynamischer en complexer. Hij moet relevante ontwikkelingen dan ook tijdig signaleren. Dit is nodig om hem in staat te stellen de effecten ervan voor de organisatie en de financiële functie te kunnen analyseren, daar op in te spelen en eigen kennis en vaardigheden op peil te houden<sup>2</sup>.

Hierna worden de belangrijkste ontwikkelingen die van invloed zullen zijn op de financiële functie toegelicht.

### Technologie

De snelle technologische veranderingen vragen om adequate aanpassingen binnen organisaties en leiden tot nieuwe business-modellen. Data-analytics, kunstmatige intelligentie, social media, het internet of things, dashboards, cloud computing, robotic process automation, en blockchain zijn steeds belangrijkere onderwerpen in de boardroom en daarmee direct of indirect ook van invloed op de financiële functie.

### Generatiekloof

Tussen de millennials en de 'oude generatie' ontstaat een generatiekloof die moeilijk overbrugbaar lijkt te zijn. De nieuwe generatie heeft nooit een andere wereld gekend dan die met een dominante technologie. De jongeren denken mede daardoor anders en staan ook anders in het leven. De jonge financieel professionals worden bovendien anders opgeleid. Bijvoorbeeld, het traditionele boekhouden krijgt een meer ondergeschikte rol in het curriculum en datamodelering doet haar intrede. De kennis en kunde van jongere en oudere professionals dreigen daardoor dus uiteen te lopen.

### Convergentie

De business- en de finance-functie komen steeds vaker op elkaars terrein doordat managers zelf hun informatie produceren en interpreteren. Zij hebben minder input nodig van financials. Dat is één vorm van de convergentie die gaande is. Daarnaast werken concurrenten steeds meer samen in ecosystemen waarvan ook toeleveranciers, kapitaalverschaffers, klanten en dienstverleners deel uitmaken. Dat is een tweede vorm van convergentie. Deze vorm geldt zowel binnen als buiten de organisatie. Een uitdaging hierbij is dat de snelheid van veranderingen in de business vaak hoger is dan die in de financiële functie. Financieel professionals moeten hier in hun dienstverlening, qua snelheid en complexiteit rekening mee houden.

<sup>2</sup> Uiteraard wordt bij het begrip 'professional' in deze publicatie een gender-neutrale opvatting beoogd. Als er 'hij' staat kunt u dus ook 'zij' lezen. 'Hij' wordt gebruikt omdat het woord 'professional' een mannelijk woord is.



## Compliance & toezicht

Overheden neigen steeds sterker naar meer regulering en daaraan gekoppeld toezicht. Dat vraagt veel van organisaties en leidt tot allerlei implementatievraagstukken. De consequenties van non-compliance worden groter waardoor er andere opvattingen over risico's ontstaan. Ook is het lastig om vertrouwen een hoofdrol te laten vervullen als alles tot in detail wordt gereguleerd. De exacte effecten van deze tendensen zijn nog niet duidelijk, maar de financieel professional moet hier zeker aandacht voor hebben.

## Duurzaamheid

Organisaties moeten (mede)verantwoordelijkheid nemen voor de hele productieketen waarin zij functioneren. Daarbij gaat het natuurlijk om het milieu, maar ook om economische en sociale factoren (zoals tegengaan van kinderarbeid). Deze duurzaamheidsaspecten hebben invloed op het bestaansrecht van organisaties en daarmee op hun waarde. Aandacht voor niet-financiële informatie en geïntegreerd rapporteren spelen hierbij een belangrijke rol.



# 3 | Het model van de financieel professional

## 3.1 Wie is de financieel professional?

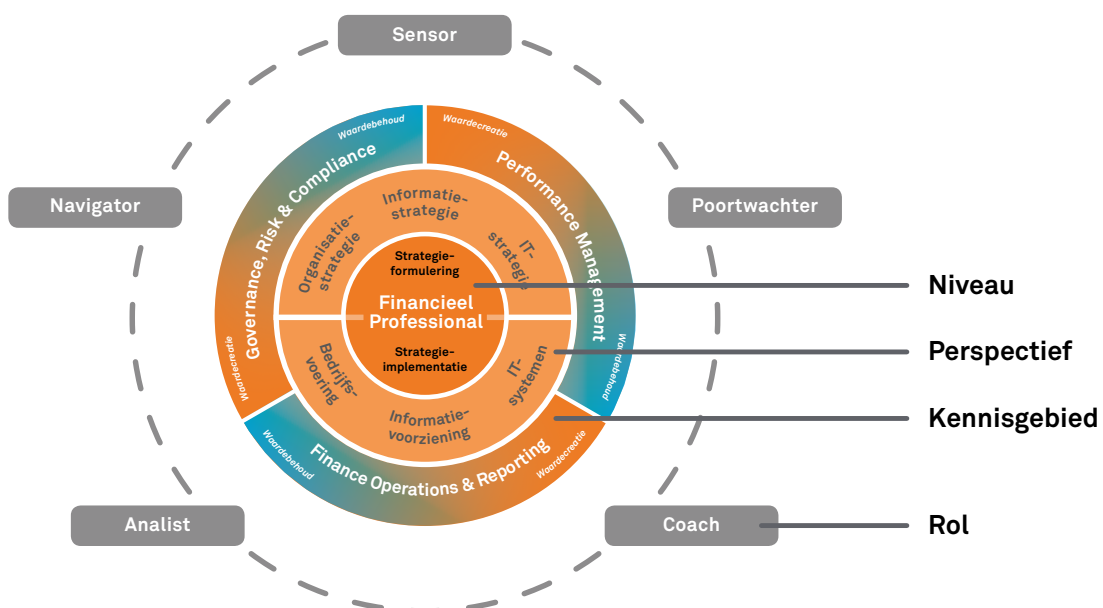
De financieel professional is een hoog opgeleide functionaris die binnen een organisatie in meer of mindere mate betrokken is bij governance, risk & compliance, performance management en/of finance, operations & reporting.

De financieel professional beschikt over de deskundigheid en competenties om financieel (eind)verantwoordelijk te zijn. Functies die hij kan vervullen zijn bijvoorbeeld: chief financial officer, financieel directeur, business controller, financial controller, manager finance & control, management accountant, business analist of manager op het gebied van governance, risk & compliance. Hij kan ook een rol als bestuurder of toezichthouder vervullen en is dan op een breed terrein actief.

Als de financieel professional een RA of AA is, committeert hij zich aan zijn titel die extra verplichtingen met zich meebrengt en waarden vertegenwoordigt. Hij heeft onder meer een permanente educatie-verplichting, is gebonden aan een beroepscode en leeft actief de verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA) na.

## 3.2 De componenten van het model

Deze paragraaf geeft de componenten van het model van de financieel professional weer.



Het model draait om de financieel professional. Daarom bevindt de financieel professional zich in het hart van het model. Maar welke plek neemt een financieel professional in binnen een specifieke organisatie? Dat hangt af van zijn rolopvatting. De rolopvatting van de financieel professional is de subjectieve manier waarop hij zijn rol invult. De rolopvatting wordt gestuurd door het niveau waarop de financieel professional werkt (bijvoorbeeld op het niveau van strategieformulering), het perspectief van waaruit hij werkt (bijvoorbeeld het IT-perspectief) en de kennisgebieden waarop hij zich richt (bijvoorbeeld Governance, Risk & Compliance).

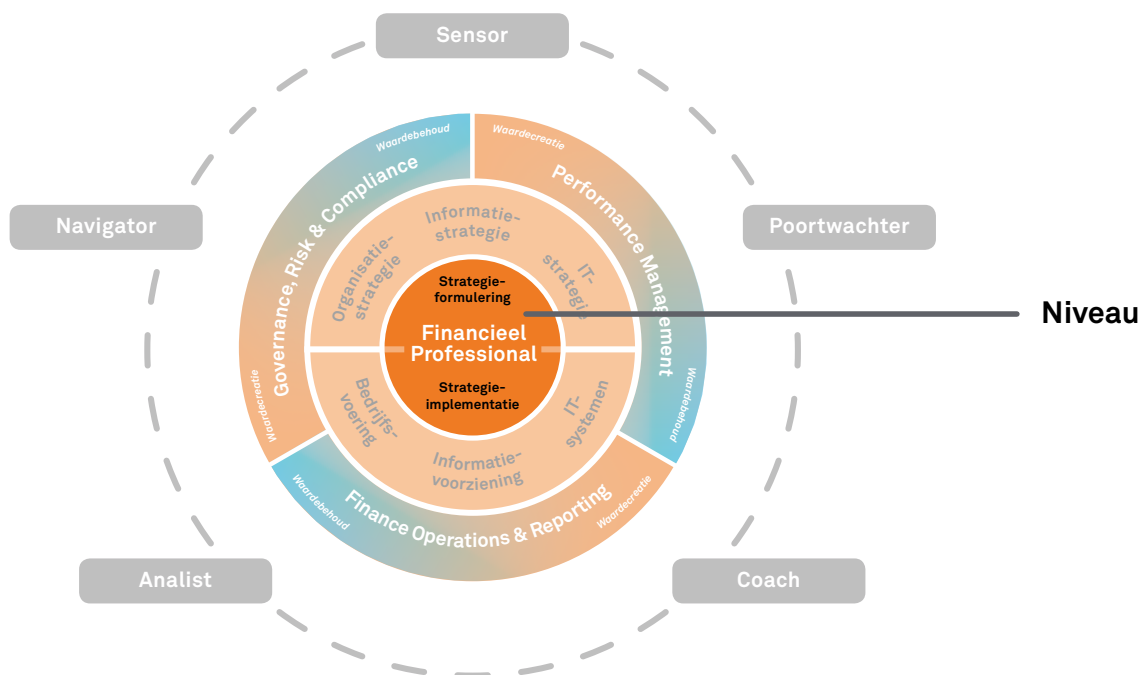
Onder invloed van allerlei externe ontwikkelingen (zie onder andere paragraaf 2) zal de rolopvatting van de financieel professional aan veranderingen onderhevig zijn.

Het model kent de volgende vier componenten:

1. Het niveau waarop de financieel professional werkt.
2. De perspectieven van waaruit de financieel professional zijn rol vervult.
3. De kennisgebieden waarop de financieel professional zich focust en de mate waarin hij gericht is op waardecreatie dan wel waardebehoud.
4. De rollen die de financieel professional kan vervullen.

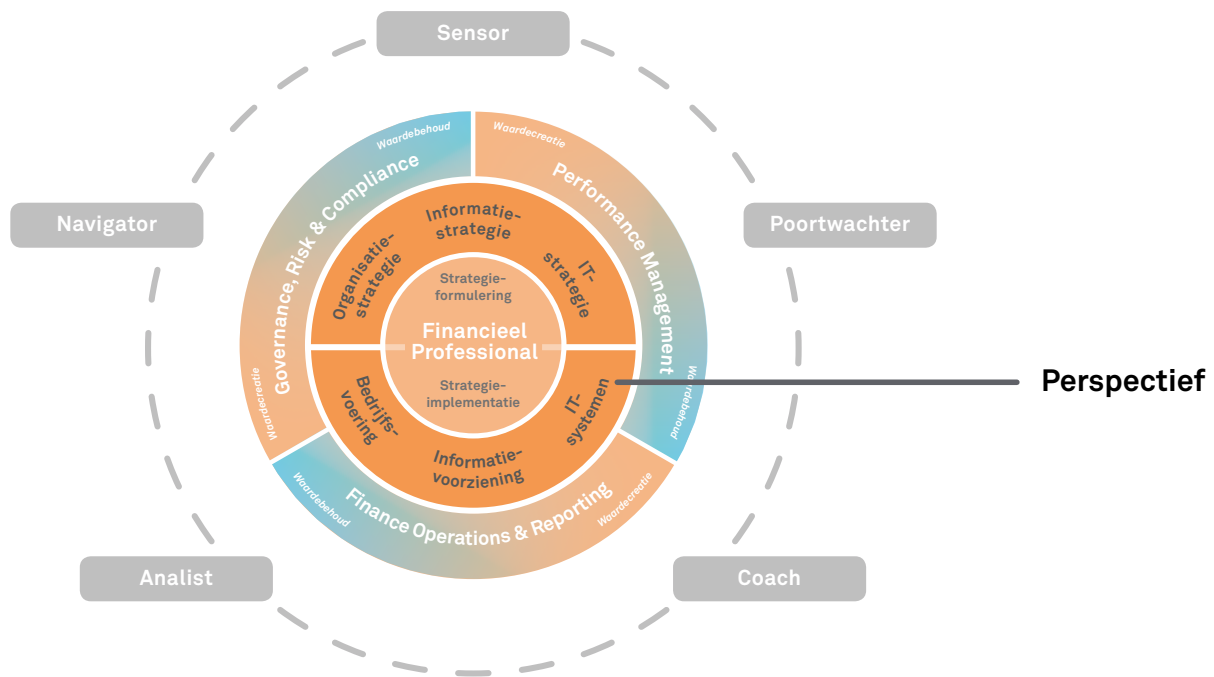
De vier componenten worden hierna verder uitgewerkt.

### 3.2.1 Niveau



De financieel professional werkt op verschillende niveaus op het continuüm tussen strategieformulering en strategieimplementatie. Strategieformulering (strategisch niveau) betreft het proces van het vaststellen op welke wijze de organisatie zich wil onderscheiden. Strategieimplementatie (operationeel niveau) betreft het proces van het vertalen van de strategie naar concrete acties door het inzetten van controls. Het niveau van werken van de financieel professional hangt uiteraard af van situationele factoren, zoals persoonlijke voorkeuren, persoonlijke capaciteiten, benodigde capaciteiten in de organisatie en beschikbare posities binnen de organisatie.

### 3.2.2 Perspectieven: organisatie, informatie en IT



De manier waarop de financieel professional zijn beroep uitoefent, wordt in hoge mate bepaald door de organisatie waarin hij werkt. Zo wordt de organisatie beschreven vanuit een organisatie- en een IT-perspectief, waarbij de informatievoorziening de brug vormt tussen deze perspectieven. De perspectieven moeten voortdurend op elkaar worden afgestemd om op adequate wijze rekening te houden met invloeden vanuit de IT. De afstemming vindt zowel plaats op strategisch als op operationeel niveau.

Verschillende combinaties van de genoemde niveaus en perspectieven leiden tot de volgende zes domeinen waarop de financieel professional zich begeeft:

1. Organisatiestrategie
2. Informatiestrategie
3. IT-strategie
4. Bedrijfsvoering
5. Informatievoorziening
6. IT-systemen

#### 1. Organisatiestrategie

Organisatiestrategie gaat over de wijze waarop de organisatie op de lange termijn haar doelen wil bereiken en zich wil onderscheiden. Hierbij geeft de organisatie meestal aan hoe ze wil concurreren.

#### 2. Informatiestrategie

Informatiestrategie betreft de doelen waarvoor, en de manier waarop, de organisatie haar informatie gebruikt. Zij heeft daarbij de keuze tussen informatie ter ondersteuning van de bedrijfsvoering en informatie als strategisch wapen.

#### 3. IT-strategie

IT-strategie gaat over de doelen waarvoor, en de manier waarop, de organisatie haar IT gebruikt. De organisatie heeft daarbij de keuze tussen IT ter ondersteuning van de bedrijfsvoering en IT als strategisch wapen. Als een organisatie ervoor kiest om IT als strategisch wapen in te zetten, dan zal dat een ander effect hebben op de financiële functie dan wanneer een organisatie IT vooral ziet als een consequentie van de strategie.

#### 4. Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering betreft de wijze waarop een organisatie haar processen inricht en aanstuurt bij het nastreven van haar doelen.

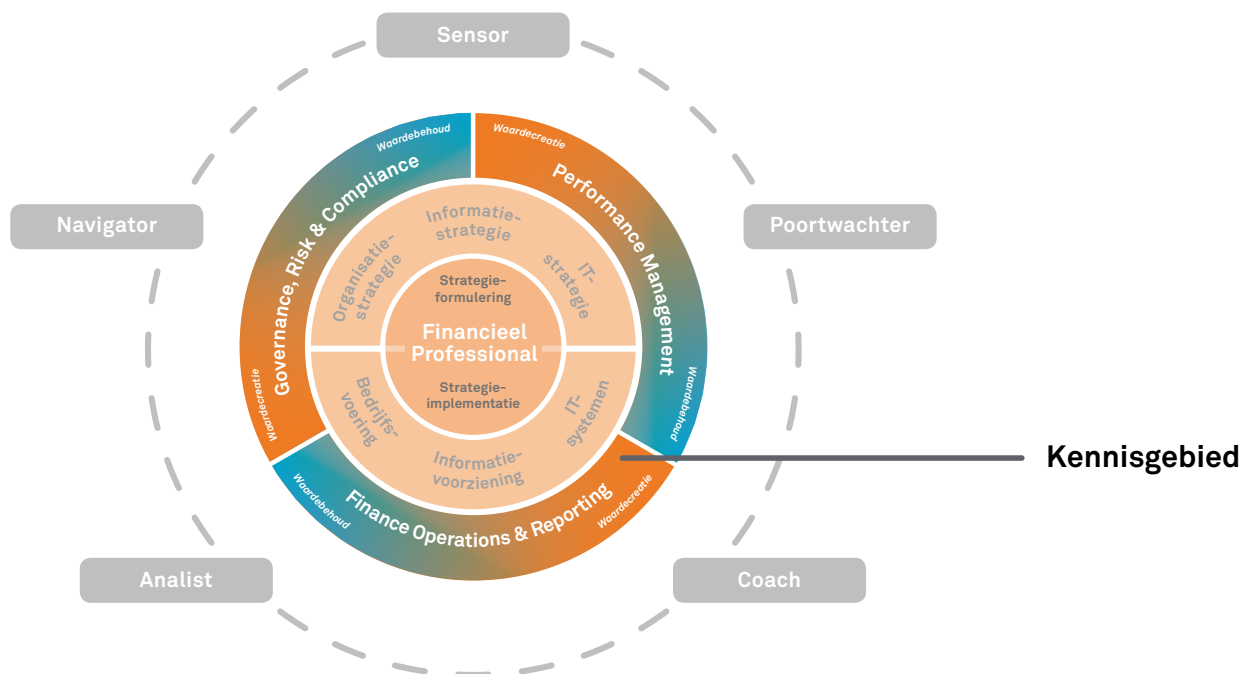
#### 5. Informatievoorziening

Informatievoorziening is de operationele activiteit van het verzamelen, vastleggen en verwerken van data om betrouwbare en relevante informatie op te leveren voor besluitvorming, het afleggen van verantwoording, en het doen functioneren van de organisatie. Daarnaast is het toevoegen van betrouwbaarheid aan informatie, zowel financieel als niet-financieel hiervan een wezenlijk onderdeel.

#### 6. IT-systemen

IT-systemen zijn de hardware, de software, alsmede de verbindingen daartussen en de verbindingen met de IT-systemen van andere organisaties.

### 3.2.3 Kennisgebieden



De drie belangrijkste kennisgebieden van de financieel professional zijn: (a) Governance, Risk & Compliance; (b) Performance Management; en (c) Finance Operations & Reporting. Elke financieel professional houdt zich in meer of mindere mate bezig met deze kennisgebieden.

Binnen deze drie kennisgebieden verricht de financieel professional activiteiten die zijn gericht op waardecreatie en/of waardebehoud. De invulling hiervan is bijvoorbeeld afhankelijk van de fase waarin de organisatie zich bevindt. Waardecreatie staat voor die activiteiten van de financieel professional die de waarde van een organisatie (naar verwachting) doen toenemen, zoals een goede investeringsanalyse met marktinformatie en scenario's. Waardebehoud richt zich op die activiteiten van een financieel professional die belangrijk en/of wettelijk verplicht zijn maar die desondanks niet of maar beperkt resulteren in waardecreatie van een organisatie. Dit zou bijvoorbeeld het maken van een maandrappor- tage met alleen financiële, retrospectieve informatie, zonder stuurinformatie en KPI's kunnen zijn.

**(a) Governance, Risk & Compliance**

De verantwoordelijkheden en taken op het gebied van Governance, Risk & Compliance betreffen het geven van advies over de inrichting van de governance- en risicomangementsystemen van de organisatie en de naleving van relevante wet- en regelgeving. Hieronder valt ook de opzet en werking van een effectief interne beheersingssysteem.

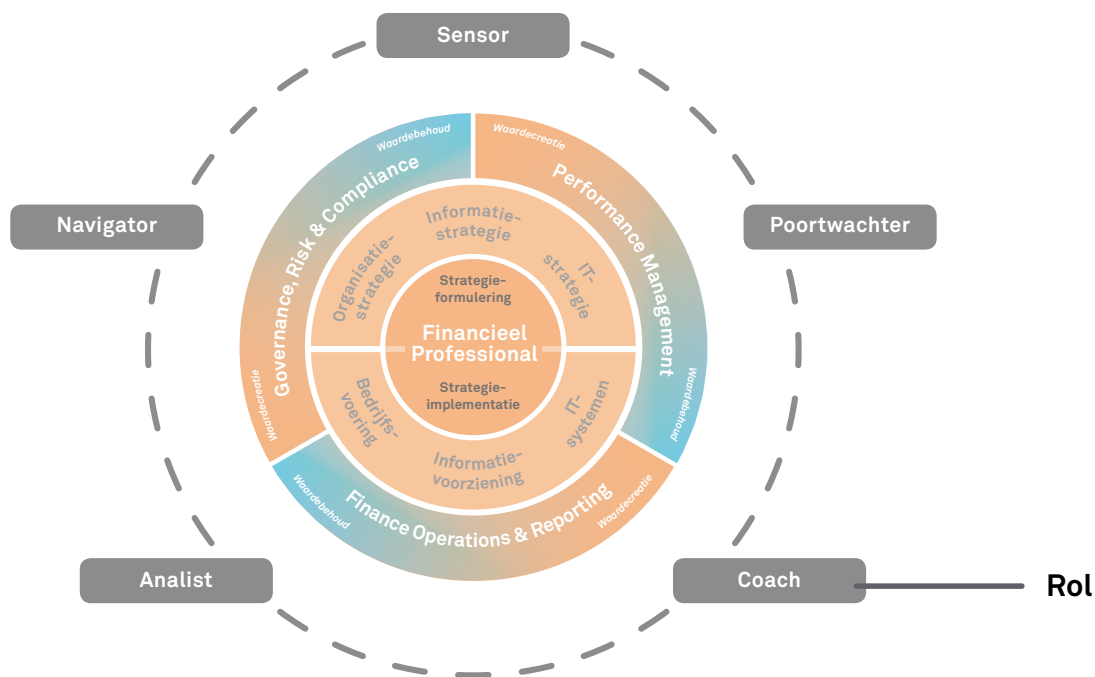
**(b) Performance Management**

De verantwoordelijkheden en taken op het gebied van Performance Management hebben betrekking op het geven van advies om de effectiviteit en efficiency van de organisatie te verhogen. Dat kan bijvoorbeeld gaan om voorstellen om het werkkapitaal te verlagen, plannen om omzet te genereren vanwege nieuwe business modellen, het beoordelen van de vaste activa en kapitaalsinvesteringen. Daarvoor is het van belang om een effectief management control systeem in te richten ter realisering van de doelen, onder andere aan de hand van begrotingen, forecasts, passende KPI's en (scenario-)analyses. Ook de activiteiten op het gebied van treasury vallen hieronder.

**(c) Finance Operations & Reporting**

De verantwoordelijkheden en taken op het gebied van Finance Operations & Reporting hebben betrekking op het opstellen van de jaarrekening voor stakeholders, conform de van toepassing zijnde externe verslaggevingsregels. Daarnaast gaat het om het verzorgen van de benodigde financiële en niet-financiële stuur- en verantwoordingsinformatie voor de organisatie. Hierbij krijgt niet-financiële informatie (en de relatie daarvan tot financiële informatie) een steeds belangrijkere rol. Data analyse (al dan niet 'Big'), zowel kwantitatief (financieel en niet-financieel) als kwalitatief, en zowel met betrekking tot interne als externe data, behoort tot deze categorie.

**3.2.4 Rollen**



In deze sectie worden de verschillende rollen uitgewerkt die een financieel professional kan vervullen. In principe kunnen al deze rollen in meer of mindere mate binnen zijn functie aan de orde zijn. Het aandeel van de diverse rollen die uiteindelijk in de rolopvatting terugkomen zal verschillen per functie en per financieel professional. Het basisidee is dat de diverse rollen vragen om verschillende gedragscompetenties.

### **Sensor**

Bij de sensorrol gaat het om het oppikken van belangrijke signalen binnen en buiten de organisatie, op basis waarvan de organisatie mogelijk actie moet ondernemen. Binnen de organisatie gaat het bijvoorbeeld om de operationele risico's die de organisatie loopt. Buiten de organisatie betreft het strategische of externe risico's en kansen. De vraag hierbij is of er veranderingen zijn binnen het speelveld en hoe hierop moet worden gereageerd. Deze rol is sterk interactief.

### **Navigator**

In de navigatorrol is de financieel professional de stuurman die de organisatie de juiste richting wijst. Hij doet dat vanuit zijn brede kennis van finance en control en is hierbinnen aanjager op het gebied van nieuwe informatie- en communicatietechnologie, zoals continuous monitoring, robotic process automation en blockchain. Belangrijk daarbij is de strategische visie van de financieel professional op de richting die de organisatie moet inslaan om op de lange termijn succesvol te zijn. Hiertoe werkt hij verschillende scenario's uit en adviseert daarover. Het voortdurend afstemmen van een langetermijnvisie en korte termijn actie is in deze rol cruciaal.

### **Coach**

In de rol van coach zorgt de financieel professional ervoor dat de financiële functie als een geoliede machine draait. Hij geeft sturing aan (verander)projecten en/of geeft leiding aan een afdeling. Deze rol verdeelt de taken en zorgt voor de juiste voorwaarden, zodat anderen hun werk goed kunnen doen. Ook zorgt de coach ervoor dat de relatie met andere functies helder is, dat de samenwerking goed verloopt en kan hij conflicten managen. De coachrol omvat tevens het ontwikkelen van medewerkers buiten de financiële functie, om hun effectiviteit en daarmee die van de organisatie te verhogen. Daarbij hoort het communiceren, enthousiasmeren en motiveren op alle niveaus binnen de organisatie.

### **Analist**

De analist behelst vooral de rol van onderzoeker, duider en rapporteur. Deze rol omvat het doen van data-analyse en verzorgt een duidelijk beeld van hoe de organisatie ervoor staat ten opzichte van de gestelde doelen. In de analyses wordt naast interne zeker ook externe informatie betrokken. De analist weet welke data nodig zijn, hoe de data-analyse moet worden georganiseerd, en zorgt voor een invulling van de informatiebehoeften van de andere rollen.

### **Poortwachter**

De poortwachter zorgt ervoor dat de organisatie de basis op orde heeft, bewaakt de beheersingsomgeving en is een belangrijk onderdeel van het moreel kompas van de organisatie. Hij heeft een sterk ontwikkeld ethisch normenkader en ziet het als zijn plicht ervoor te zorgen dat het vertrouwen dat het maatschappelijk verkeer heeft in de organisatie niet wordt geschaad. Hij kan omgaan met weerstand, weet wat het betekent om professioneel kritisch te zijn en stelt zich ook in die hoedanigheid op.

Voor alle rollen geldt dat verandering een constante factor is. Door de eerder genoemde externe ontwikkelingen is de invulling van zijn functie met daaraan gerelateerde rollen continu aan verandering onderhevig. Bewustwording daarvan en aanpassing daarop zijn daarom essentieel voor de financieel professional.

## 4 | Afsluiting

Het hiervoor geschetste model geeft een toekomstvisie op het beroep van de financieel professional. Een beroep dat continu in beweging is, als geheel en voor de financieel professional persoonlijk.

Het model kan worden gebruikt als startpunt voor een beroepsprofiel bijvoorbeeld als financial -, business controller of CFO, voor het vaststellen van functie-, competentie eisen binnen een organisatie en voor het ontwikkelen van opleidingscurricula. Ook biedt deze toekomstvisie vooral handvatten die ervoor zorgen dat betrokkenen dezelfde taal spreken. Dit om de komende tijd het gesprek met elkaar te vervolgen waar de financieel professional voor staat en hoe die zich in de toekomst gaat ontwikkelen. Dit visiedocument is dan wederom het startpunt van discussie en reflectie om tot aanscherping en verbetering te komen. Dit met als doel om de kwaliteit, doorontwikkeling en meerwaarde van de financieel professional voor nu en de toekomst te borgen.



# Bijlage 1 |

## Proces en deelnemers rondetafelbijeenkomsten

Om tot het model te komen zijn in de eerste helft van 2017 twee rondetafelbijeenkomsten georganiseerd met een representatieve groep financieel professionals vanuit het bedrijfsleven en de overheid. Daarbij waren ook wetenschappers, docenten en vertegenwoordigers van het bestuur van de NBA Accountants in Business aanwezig. Ook zijn wetenschappers en experts geconsulteerd. Tijdens de eerste rondetafelbijeenkomst zijn de belangrijkste externe ontwikkelingen geïnventariseerd en is besproken hoe deze samenhangen met de taken, kennisgebieden en rolopvattingen van de financieel professional. Op basis van de discussie is het model vervolgens aangepast en tijdens een tweede rondetafelbijeenkomst verder verfijnd.

Hieronder volgen de deelnemers aan de ronde tafel discussies

Naam	Organisatie
drs. Frits van Alem RA	FrieslandCampina
drs. Stephan van den Broek RA RC	Management meets Singularity
dr. Tjerk Budding	Vrije Universiteit Amsterdam
Laurens Frenay	Radboud Universiteit Nijmegen
drs. Claudia Heger-Goed CPC	Bestuur EICPC
Jasper van Hoeven RA*	Bestuur NBA ledengroep Accountants in Business/The Perfect Fit
drs. Luuk Hogeveen RA	Jacobs Douwe Egberts
Hans Huiszoon MSc AA	ContinuouZ
Meine Jongedijk MSc	Yacht
Kees van Kempen	KPN
mr. drs. Erik Kolthof*	NBA ledengroep Accountants in Business
drs. Marianne Nieuwenhuis RC*	NBA ledengroep Accountants in Business
dr. Pieter van Oijen	Randstad
dr. Luc Quadackers*	Hogeschool Utrecht/Margila
drs. Coen Reinders RA*	Bestuur NBA ledengroep Accountants in Business/TriFinance
Paul Slegers RA	Bestuur NBA ledengroep Accountants in Business/ Stichting Onderwijs Midden-Limburg
Willem Spek MSc RA	Zilveren Kruis
mr. Erica Steenwijk AA	NBA ledengroep Accountants in Business
prof. dr. Eddy Vaassen RA*	Tilburg University/BDO
drs. Jerry van Weldam RA	ING
drs. Patrick van Zuilen RA	KLM

\* Tevens deelnemers projectgroep visiedocument

# Bijlage 2 | Model uit Visiedocument over het beroep van de Financieel Professional

september 2014

(opgesteld door samenwerking tussen NBA en VRC van voor september 2017)







Accountants  
in business



**NBA**

Antonio Vivaldistraat 2 - 8  
1083 HP Amsterdam  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 26  
E [aib@nba.nl](mailto:aib@nba.nl)  
I [www.nba.nl](http://www.nba.nl)