

Nr.3 2019

REFLECTIE



DE ACCOUNTANT
IN BUSINESS

Accountants
in business

NBA

Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants

NBA

De **ledengroep Accountants in business** van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) omvat meer dan 9.300 financieel professionals (RA/AA), voor het merendeel werkzaam als controller, financieel manager of cfo. De ledengroep heeft als missie: **'We helpen je als RA/AA met je professionele leven'**.

Deze NBA ledengroep geeft hieraan invulling door het bevorderen van kennisuitwisseling en beroepsontwikkeling, zoals met dit blad, visiedocumenten over de financieel professional, onderzoeken in samenwerking met universiteiten, de DilemmApp, Dag van de Financial en andere ledenbijeenkomsten, branche- en themagroepen en een breed aanbod van opleidingen: Finance in business.

COLOFON

De themamagazines voor accountants in business zijn tot stand gekomen dankzij de redactieleden prof. dr. J.F.M.G. Bouwens, prof. dr. F.G.H. Hartmann, prof. dr. R.F. Speklé, prof. dr. E.H.J. Vaassen RA (voorzitter) en prof. dr. F.H.M. Verbeeten MBA

Redactie NBA voor dit themanummer:

Danie Duzant, Lucas Geusebroek en Erica Steenwijk

Interviews: Peter Steeman

Fotografie: José van Riele, Elisabeth Ismail (foto Tiggelaar)

Eindredactie: Anoeek van der Riet en Ronald Bruins, Scherp Communicatie

Vormgeving: NBA

Meer informatie op nba.nl/aib of mail naar 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 2019

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

INHOUDSOPGAVE

- 5 **VOORWOORD: STA STIL!**
JASPER VAN HOEVEN RA, VOORZITTER NBA ACCOUNTANTS IN BUSINESS
- 6 **REFLECTIE LEIDT TOT EVENWICHTIG HANDELEN**
JAN WILLEM TAAMS RA, OPRICHTER VAN TAAMS TRANSITIES
- 16 **TOP 10 MEEST GEVRAAGDE FUNCTIES EERSTE HELFT 2019**
VOOR ALLE BEDRIJFECONOMISCHE FINANCIËEL EXPERTS
- 18 **'IK ZOEK DE WAARHEID'**
MONIKA BANKERT RA
- 22 **'ALS IK NIET BEZIG BEN MET IETS NIEUWS, WORD IK ONRUSTIG'**
ANNEMARIE DERWORT RA, CONTROLLER FANQIÉ MOLENAAR
- 26 **'JE MOET IN BEWEGING BLIJVEN'**
COEN REINDERS RA, BESTUURSLID NBA ACCOUNTANTS IN BUSINESS
- 30 **'MET DE CFO-ROL BEN IK WEL KLAAR'**
LAURENS WEERS RA
- 34 **VERANDERING BEGINT BIJ REFLECTIE OP JEZELF**
BEN TIGGELAAR, SCHRIJVER EN GEDRAGSWETENSCHAPPER
- 36 **OOK IN DIENST VAN HET OPENBAAR BELANG**
*GABRIËL VAN DE LUITGAARDEN RA, SENIOR VICE PRESIDENT,
DEPUTY TREASURER BIJ PHILIPS*
- 42 **WAT VERWACHTEN KLANTEN VAN DE FINANCIËLE FUNCTIE?**
- 44 **CFO STUURT VAKER MEE DAN OOIT**
RONALD BRUINS, FREELANCE JOURNALIST ACCOUNTANT
- 52 **THEMA-UITGAVEN**
ACCOUNTANTS IN BUSINESS



VOORWOORD

STA STIL!

Bij reflecteren houdt u uzelf een spiegel voor. Om zo bijvoorbeeld stil te staan bij hoe u werkt, welke keuzes u maakt, welke vaardigheden u inzet en hoe dat voelt. In dit themanummer reflecteren we volop. Vier accountants komen aan het bod over hun cruciale momenten van reflectie en wat hen dat heeft gebracht. De één nam een sabbatical na zijn cfo-positie, de ander ontdekte schrijven als passie. Reflecteren, oftewel eens stil staan bij de vraag waar u nu mee bezig bent, kan onverwachte zaken opleveren.

DRIE SOORTEN REFLECTIES

Daarbij onderscheiden we eigenlijk drie soorten reflecties. U kunt reflecteren op uw persoonlijk functioneren (wie ben ik en wat zijn mijn doelen?), op uw beroepsmatig handelen (hanteer ik de juiste methode?), maar u kunt ook dat beroepsmatig handelen in de context van uw omgeving zetten. Wat is mijn effect op mijn zakelijke omgeving, de maatschappij en pak ik mijn verantwoordelijkheid? Ook dat kan veel, heel veel, opleveren. Zeker omdat het vak van de accountant (in business) zo onder een vergrootglas ligt. Onderschat het effect van reflecteren niet. Het is een kwestie van leren en groeien. Beroepsmatig en persoonlijk.

LAATSTE THEMANUMMER

Een ander onderwerp om bij stil te staan: 'Reflectie' is na twee jaar thema-uitgaven (zie ook pagina 52) het laatste themanummer. Met ingang van volgend jaar zorgt de NBA via kanalen zoals de vernieuwde Accountant en www.accountant.nl ervoor dat waardevolle vakinhoud voor financieel professionals u blijft bereiken.

MOOI VERTREKPUNT

In dit themanummer helpen we u met die beroepsmatige reflectie in maatschappelijke context. Gabriël van de Luitgaarden, Senior Vice President, Deputy Treasurer bij Philips, was zeer betrokken

bij de ontwikkeling van de ledengroep Accountants in business. Hij schetst waar we vandaan komen. Daarnaast geeft Jan Willem Taams de lessen van het maturiteitsmodel van de financieel professional door. Hij noemt het een mooi vertrekpunt voor een goed gesprek over wat de finance prof moet kunnen. Voor nu en in de toekomst. Ronald Bruins zet dat model van de NBA dan weer af tegen soortgelijke modellen van IMA en IFAC. Waar zitten de verschillen?

INVESTERING

Last but not least: Ben Tiggelaar. Hij stelt dat reflecteren sowieso leidt tot een verandering, omdat het inzicht biedt. Het mag worden gezien als een investering in jezelf. Want nadenken over wie u bent en wie u wilt zijn, maakt uw toekomstplannen krachtiger. U wordt – min of meer als vanzelf – doelgerichter. Ik vind dat een buitengewoon mooie gedachte. Want ziet u reflecteren ook echt als een investering? Het probleem is vaak dat we alsmaar doorgaan. De waan van de dag regeert al snel. Ik heb mezelf daar ook wel eens op betrappt. Eigenlijk is het vreemd dat we maar door hollen. Stilstaan en reflecteren worden ondergewaardeerd, terwijl dat nu juist de best renderende investering is die u zich maar kunt wensen. Dat moet u als accountant in business toch aanspreken.

Jasper van Hoeven RA

Voorzitter ledengroep Accountants in business.



TAAMS:

‘HET MATURITEITSMODEL IS VOOR
ACCOUNTANTS IN BUSINESS EEN PRIMA
VERTREKPUNT VOOR HET GOEDE GESPREK.’

PUBLIEK, PROFESSIONEEL
EN PERSOONLIJK BELANG

Reflectie leidt tot evenwichtig handelen

ONTWIKKELEN GERICHT OP VERBETEREN IS EEN BELANGRIJK THEMA VOOR IEDERE PROFESSIONAL. VOOR ACCOUNTANTS IN BUSINESS GELDT DIT DES TE MEER. ZIJ VERVULLEN SLEUTELFUNCTIES IN ORGANISATIES EN ZIJN VAAK HOEDER VAN (FINANCIËLE) INTEGRITEIT.

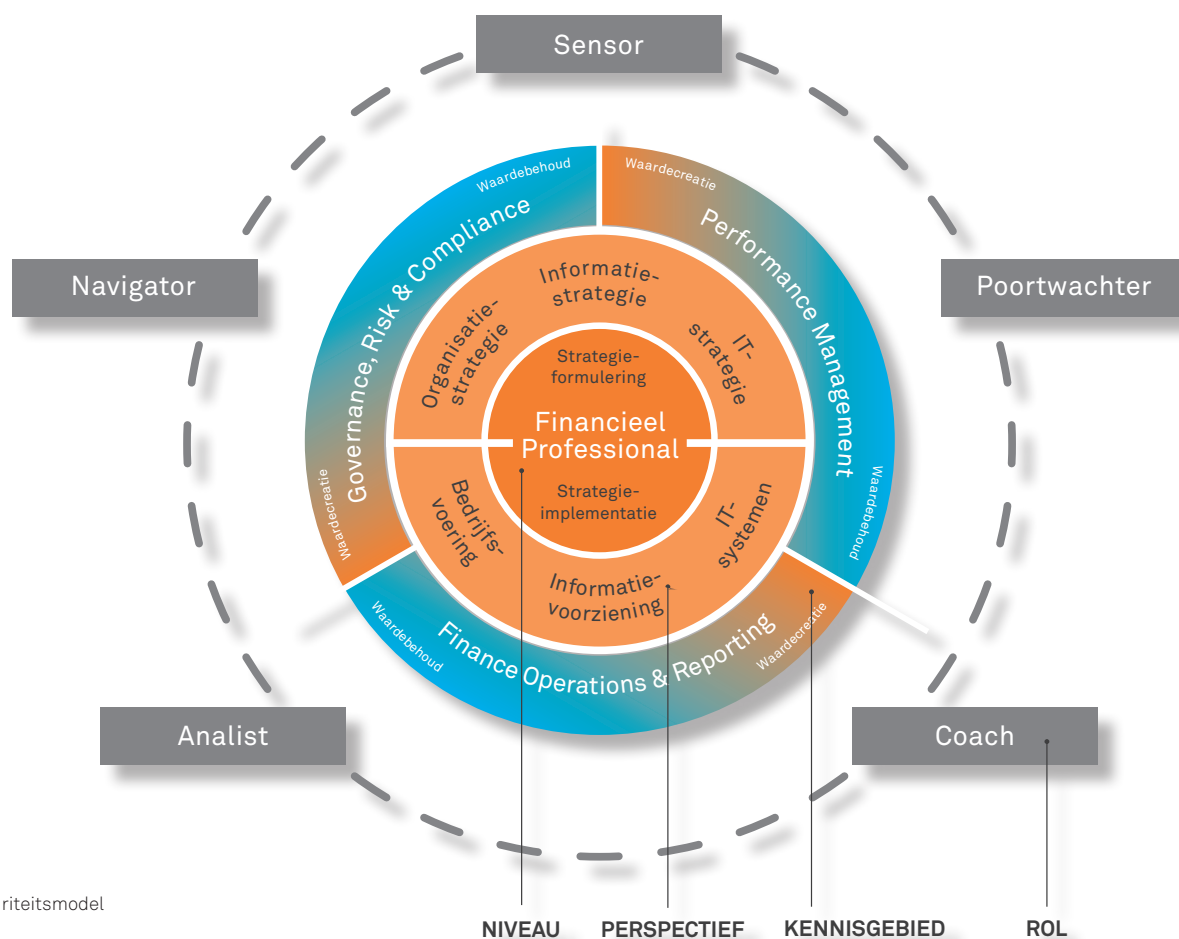
DAARDOOR HEBBEN ZIJ TE MAKEN MET DILEMMA'S DIE RAKEN AAN PUBLIEK, PROFESSIONEEL EN PERSOONLIJK BELANG. HOE ZIJN DEZE BELANGEN TE COMBINEREN EN TE RIJMEN MET ELKAAR EN WELKE IMPACT HEEFT DIT OP VERSCHILLENDE DILEMMA'S?

De samenleving verwacht daarbij een kritische houding van accountants in business. Ontwikkeling van maturiteit is in dit verband een thema dat ertoe doet. Is reflectie daarvoor een goede strategie? In ieder geval een interessant perspectief. Want bij reflectie staan de achterliggende oorzaken centraal en gaan we de diepte in. Terugkijken en overzien, met het doel ervan te leren. De Italianen hebben hiervoor de mooie term 'Cerca Trova' bedacht. Vertaling in het Nederlands leidt tot 'wie zoekt, zal vinden'. Dat is wat reflectie als instrument beoogt te ondersteunen. Schrijver Paul Biegel voegt hier nog iets aan toe met zijn quote: 'Wie zoekt, vindt. Maar niet altijd wat hij zocht.' Dat maakt reflectie ook een boeiend proces. Er zijn vele wegen die naar Rome en naar maturiteit leiden. Het proces van reflectie vraagt aandacht, is nooit af en vormt ook geen rechte lijn in de ontwikkeling. Soms is het meanderen, dan weer een scherpe bocht naar links of naar rechts. Ook een stap terug of opzij is een optie om weer verder vooruit te komen. Het durven stellen van kritische vragen is een belangrijk uitgangspunt. Best ingewikkeld en uitdagend. Niettemin is reflectie de moeite waard voor ontwikkelen en verbeteren. Dit leidt tot evenwichtig handelen.

MATURITEITSMODEL EEN PRESTATIE

De NBA publiceerde eind 2017 de beleidsnota met de titel 'Toekomstvisie op het beroep van de financieel professional'. Daarin is een maturiteitsmodel opgenomen. Dat is een uitwerking van de beleidsnota. Accountants in business hebben daarmee een prestatie geleverd. Een vertaling van beleid naar een praktisch model dat in februari 2019 het licht zag. Vijf hoogleraren en ruim dertig specialisten uit de praktijk zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van dit goede referentiekader voor financieel professionals. Maturiteit als begrip is ook interessant. Welke betekenis kan aan dit woord worden toegekend? In het woordenboek zijn verschillende definities te vinden. In de eerste plaats wordt verwezen naar de afloopdatum van een optie of een warrant. Ook de vervaldatum van een verzekeringspolis wordt in dit verband genoemd. Bezien vanuit ontwikkelen om te verbeteren, zijn dit interessante synoniemen.

Maturiteit duidt er in dit geval op dat mensen attent dienen te zijn wanneer iets is afgelopen. Het heeft te maken met de levenscyclus van producten en activiteiten. Ruim voor het einde van de levenscyclus is het zinvol te reflecteren. Wat te doen? Twee vragen zijn van belang: Hoe is de afgelopen periode ervaren? En: Wat is nodig voor de toekomst? Deze vragen kunnen we ook stellen bij het einde van een project, functie of opdracht van accountants in business. Onderzoek naar en beantwoording van deze vragen leidt tot keuzes die weer bijdragen aan de ontwikkeling van maturiteit. De tweede definitie is als volgt samen te vatten: door ervaring verkregen, evenwichtige levenshouding, rijpheid, en mate van volwassenheid. Kortom: in balans zijn. Terug naar het maturiteitsmodel dat in figuur 1 grafisch is samengevat.



Figuur 1: Maturiteitsmodel

VERNIEUWENDE ONTWIKKELINGSRING

In het artikel met de titel 'Maturiteit van het vak' van 17 mei 2019 op www.accountant.nl, werd geconstateerd dat het maturiteitsmodel vaktechniek als basis kent. De opstellers hebben echter ook een vernieuwende ontwikkelingsring toegevoegd door vijf rollen van de financieel professional in het maturiteitsmodel te onderkennen: sensor, poortwachter, coach, analist en navigator. Deze handreiking geeft de mogelijkheid om een brug te bouwen tussen wie de accountant in business is, en wie de accountant in business in de toekomst wil en kan zijn. Dit sluit ook goed aan bij een artikel in NRC van 12 augustus 2019 met de kop 'Vakkennis alleen is niet meer voldoende'.

In dit artikel wordt gesteld dat de werkvloer menselijker moet worden ingericht om beter met de vraagstukken van deze tijd om te kunnen gaan. De oproep, om naast professional ook een mens te zijn, is relevant. De vernieuwingsagenda van de NBA is hiermee in lijn en nodigt uit tot meer leiderschap, daadkracht en vernieuwing bij de leden van de beroepsvereniging. Daarbij is het gewenst deze agenda te verbinden met de visie van de NBA waarin de

thema's sterk merk, lerend beroep, vernieuwende kracht, onomstreden kwaliteit en maatschappelijke relevantie centraal staan. Reflectie op dit grotere geheel, ook in relatie tot het model, draagt bij aan de ontwikkeling van maturiteit van de beroepsgroep.

PUBLIEK BELANG

Het bestuur van de ledengroep accountants in business hield in april 2019 een bijeenkomst over het maturiteitsmodel. Hierbij kon het gesprek met belanghebbenden plaatsvinden. Ook spreekt hierdoor het model meer tot de verbeelding. Daarnaast kregen bezoekers handvatten voor een betere invulling van het publiek belang. Over dat publiek bestaan wel eens onduidelijkhe-

den bij de ledengroepen van de NBA. Het is een misverstand dat publiek belang alleen van toepassing is op accountants die actief zijn in de controlepraktijk. Publiek belang is van en voor alle leden van de NBA relevant. Ook voor Accountants in business die zeggen dat hun primaire belang het belang van de organisatie is. Met deze houding doen betreffende Accountants in business zichzelf, de organisatie en de samenleving tekort. Iedere accountant in business mag zichzelf de volgende reflectievraag stellen: Hoe kan hij of zij bijdragen aan transparantie, in relatie tot publiek belang? Als het goed is, komen dan actuele thema's naar boven. Zoals de transparantie van jaarverslagen, de voorkoming van fraude

in organisaties en de effecten van het gebruik van artificiële intelligentie.

NIET VANUIT IVOREN TOREN

Tijdens de bijeenkomst over de ontwikkeling van maturiteit werd gesteld dat we finance niet meer vanuit de ivoeren kunnen beoefenen. Dat is een oproep aan accountants in business om verbinding met verschillende disciplines binnen organisaties te maken. Evenals met stakeholders van

die organisaties gericht op het publiek belang. In zijn column in Het FD van 20 augustus roept emeritushoogleraar Leo Stevens accountants in business op om zich vaker te laten horen. Waarom stellen accountants in business bijvoorbeeld niet nadrukkelijker aan de orde dat de regelgeving in relatie tot de jaarverslaggeving is doorgesloten? Dit komt de transparantie en het publiek belang niet ten goede. Jaarverslagen beslaan regelmatig zo'n tweehonderd pagina's. Geen gebruiker leest dat met belangstelling. Tegelijkertijd is het lastig voor de gebruiker om te ontdekken of het echt goed gaat met de onderneming. Het is opvallend dat er een app wordt ontwikkeld die onbegrijpelijke jaarrekeningen leesbaar moet maken.



'VAKKENNIS IS NIET MEER VOLDOENDE'

Accountants in business kunnen beter nieuwe key performance indicatoren ontwerpen die bijdragen aan de leesbaarheid van de jaarrekening. Op het gebied van voorkoming van fraude kunnen accountants in business ook een andere positie kiezen. Vooral de controlerend accountant staat in de schijnwerpers. Bezien vanuit het three lines of defence-model, is echter een belangrijke rol weggelegd voor accountants in business bij het voorkomen en ontdekken van fraude. Een verplichte cursus over fraude in organisaties is een stap die leidt tot een ruimer bewustzijn. Vervolgens mag de accountant in business een grotere voortrekkersrol vervullen met betrekking tot fraudepreventie in organisaties. Artificiële intelligentie is ook een thema van belang. De focus van accountants in business ligt hier voornamelijk op het gebruik van data-analyse. Dat is prima, maar er is ook een groot risico dat gebruik van AI in organisaties, bewust of onbewust, op een ongeoorloofde manier plaatsvindt. Past het gebruik van AI bijvoorbeeld binnen de AVG? Als dat niet zo is, hoe moet de accountant in business hiermee omgaan?

NOCLAR GEEFT HANDVATTEN

Naar dit soort vraagstukken wordt gerefereerd in de 'NV NOCLAR' (Nadere Voorschriften Non-Compliance with Laws and Regulations), gepubliceerd door de NBA eind december 2018 en van toepassing op alle accountants. NOCLAR geeft handvatten aan accountants voor hoe te handelen bij zaken die ook strijdig kunnen zijn met het publiek belang. Dat gaat dus verder dan alleen het organisatiebelang. Accountants in business kunnen immers vanuit de eer van de stand niet wegstijgen. Zij moeten in staat zijn om rode vlaggen op tijd te zien, voordat deze aan de top van de mast zijn gehesen. Organiseren van een strategie met een gezond kritische houding in relatie tot publiek belang is essentieel. Reflectie in de vorm van intervisie is daarvoor een behulpzaam instrument dat kan bijdragen aan de benodigde inspiratie, verbeelding en innovatie. Publiek belang en maturiteit van accountants in business is daarbij gebaat.

PROFESSIONEEL BELANG

De hiervoor genoemde thema's over publiek belang, hebben veel van doen met ethiek. Het magazine voor accountants in business





van december 2018 besteedde hier aandacht aan. Tijdens de bijeenkomst over het maturiteitsmodel kwam dit thema ook aan de orde. Professor Eddy Vaassen, één van de opstellers van het maturiteitsmodel, is van mening dat ethiek impliciet in het model is opgenomen. Immers, ethiek moet er altijd zijn. Point taken. Daarnaast is er een periode gaande waarin ethische vraagstukken en dilemma's meer regel dan uitzondering zijn. Professor Frank Verbeeten pleitte om ethiek als stroom neer te zetten. Die moet in alle onderdelen van het maturiteitsmodel terugkomen. Dit sluit ook aan bij het gedachtegoed van de faculties van de NBA. Een verplichte faculty wordt ethiek. Deze ontwikkeling van en keuze voor ethiek vraagt een hoge mate van professionaliteit van accountants in business.

'ACCOUNTANTS IN BUSINESS MOETEN IN STAAT ZIJN OM RODE VLAGGEN OP TIJD TE ZIEN, VOORDAT DEZE AAN DE TOP VAN DE MAST ZIJN GEHESEN'

Wie van deze professionals kan ondernemerschap, duurzaamheid en groei combineren met klantbehoeften, regelgeving en risicomanagement? De rollen van sensor, poortwachter, coach, analist en navigator zijn behulpzaam. In het maturiteitsmodel zijn deze rollen op hoofdlijnen beschreven en worden de gewenste competenties benoemd. De opdracht is om papier te vertalen naar praktijk, waardoor we de ontwikkeling van maturiteit bij financieel professionals stimuleren. We kunnen veel leren door met concrete casuïstiek te reflecteren met beroepsgenoten of objectieve buitenstaanders. Hoe gaat de accountant in business

bijvoorbeeld om met een voorzitter van de Raad van Bestuur die tijdens een gesprek vraagt of het goed is als hij een sigaret opsteekt terwijl in het gebouw niet mag worden gerookt? Wat zegt de accountant in business tegen een opdrachtgever die bij het geven van de opdracht vermeldt: 'Je weet door wie je wordt betaald?' Welke acties onderneemt de accountant in business als wordt ontdekt dat de voorzitter van het bestuur minder integer handelt dan verwacht mag worden?



'ERGENS GOED IN WORDEN VRAAGT VEEL TRAINING. IN DE SPORT VINDEN MENSEN DAT NORMAAL'

EENZAME SITUATIES

Het is goed denkbaar dat de accountant in business soortgelijke casuïstiek ervaart bij werkgevers en/of opdrachtgevers. De druk kan in dit soort gevallen oplopen en dat kan leiden tot eenzame situaties. Door dit soort ervaringen met collega's te delen – zoals de afgelopen jaren ook gebeurde in de moresprudentiesessies van de NBA (zie laatste pagina van dit artikel) – blijkt dat deze niet uniek zijn. Meer accountants in business zoeken naar een betere balans tussen publiek, professioneel en persoonlijk belang. Reflectie kan in deze gevallen behoorlijk ingewikkeld zijn. Ergens middenin zitten, maakt het ook moeilijk om afstand te nemen van de situatie. Wie de kwaliteiten bezit om afstand te nemen, is ook beter in staat zichzelf te observeren. Diegene onderscheidt zijn en onzin beter van elkaar. Deze kwaliteit is te leren. Daarbij is het verstandig om ondersteuning te vragen aan iemand die deze pro-

blematiek herkent. De NBA heeft hiervoor vertrouwenspersonen aangesteld die direct helpen of naar specialisten doorverwijzen. Ook kan de NBA dit soort processen faciliteren door bijvoorbeeld mentorschap aan te bieden of een poule van ervaren professionals samen te stellen. Die poule kan collega's in een specifieke casus bijstaan door ondersteunende vragen te stellen. Antwoorden zijn in theorie vaak eenvoudig te geven. In de praktijk is dit lastiger in te vullen. Verschillende belangen, normen en waarden kunnen met elkaar in conflict komen. Professional judgement en een kritische houding bij dilemma's worden dan vertroebeld. Met als resultaat dat afwegingen onzorgvuldig worden gemaakt. Het is ook in die omstandigheden van belang om zelf verantwoordelijkheid te nemen en open te blijven communiceren met belanghebbenden. Door ook op dit soort situaties te reflecteren, stimuleren we de ontwikkeling van maturiteit van de accountant in business. En groeit deze naar een volgend niveau.

PERSOONLIJK BELANG

Een prima instrument voor reflectie is de in 2014 geïntroduceerde DilemmaApp voor accountants in business. Wegens succes is deze app sinds juli 2019 beschikbaar voor alle accountants. Tweewekelijks publiceert de NBA een dilemma. Gebruikers krijgen inzicht in de keuzes die collega's maken. In de app wordt ook aangegeven waarop de keuze is gebaseerd: maatschappelijk, organisatie of persoonlijk belang. Individuele feedback is beschikbaar op het persoonlijke profiel. De app is een leuke en eenvoudige manier voor accountants in business om zichzelf met een positief-kritische houding te onderzoeken en te beschouwen. Het maturiteitsmodel geeft ook handvatten voor accountants in business om zichzelf te plotten. Het model beschrijft een theoretische werkelijkheid van de weerbarstige praktijk. Het is de kunst dit model te leren begrijpen, ermee te spelen en daardoor in beweging te komen. Dat heet internaliseren, met andere woorden: eigen maken. Het belandt in het persoonlijke DNA.

Het model is ook prima bruikbaar tijdens teamontwikkeling van de finance-afdeling. Op deze manier kunnen we bespreken wie welke competenties heeft, hoe de vaktechnische vaardigheden in het team zijn verdeeld en wat de gewenste ontwikkeling is van

de persoonlijke effectiviteit binnen het team. Dat laatste is vaak een heet hangijzer. Ook accountants in business vinden het ingewikkeld hierover met collega's in gesprek te gaan. Veel mensen hebben daarbij vooringenomen standpunten en aannames die zij moeilijk vinden om los te laten. Maar, hoeveel weten accountants in business nu eigenlijk van elkaar? Wat is de intentie en motivatie om dingen te doen? Op welke wijze nemen we verantwoordelijkheid? Welke vorm van leiderschap spreekt iemand aan? Wat is er nodig om te kunnen zeggen wat een accountant in business ziet en denkt? Welke cultuur is plezierig om in te werken?

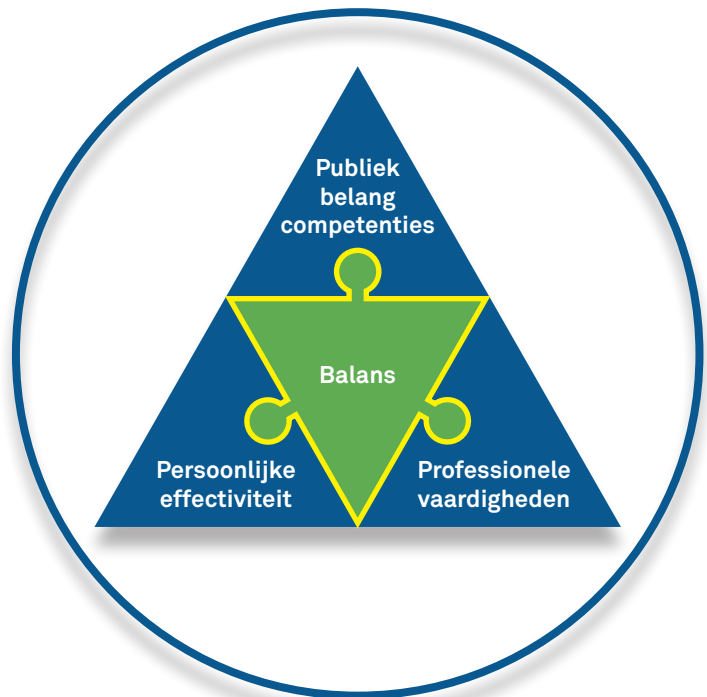
GEEN EENVOUDIG JA OF NEE

Vragen die niet eenvoudig met ja of nee zijn te beantwoorden. Dit zijn vragen die momentum nodig hebben om passende antwoorden te vinden. Die antwoorden verbinden mensen met elkaar, versterken teams en maken organisaties toegankelijker. Het gesprek kan plaatsvinden vanuit de rollen in het maturiteitsmodel. Wat is een poortwachter? Is dat een nieuw begrip voor toezichthouder of ligt dat genuanceerder? En wat houdt de invulling van de rol van sensor in? Is dat alleen iets opmerken of wordt met de waarneming ook iets gedaan? Wat maakt een beslissende navigator? En hoe is een accountant in business te onderkennen als deze navigator? Een persoonlijke reflectie begint door het gesprek aan te gaan met individuele collega's, het team en vooral ook met mensen buiten de organisatie die een frisse blik hebben. Neem tijdens deze gesprekken niets klakkeloos aan en vraag door als een antwoord wordt gegeven. Ook als het antwoord goed past in het zelfbeeld en zeker ook als het antwoord minder goed past. Geef het proces ook de tijd en maak periodiek een plot op basis van het model. Zijn er na een jaar (kleine) veranderingen te zien? Dan mag je daar als persoon en als team best trots op zijn. Vier de successen en zet de volgende stap. Het gaat om blijven proberen en zoeken naar de juiste richting. Daar worden fouten bij gemaakt en daar wordt, als het goed is, weer van geleerd. Ergens goed in worden, vraagt veel training. In sport vinden mensen dat normaal. In organisaties bestaat regelmatig de verwachting dat verandering van context (lees: structuurwijziging) bijdraagt aan nieuw gedrag in organisaties. Het kan zeker helpen, maar er is meer nodig om mensen mee te nemen naar een nieuwe cultuur. Een posi-

tief-kritische reflectie draagt in die zin ook bij aan de duurzame ontwikkeling van maturiteit als persoon. Dat helpt weer bij het overstijgen van complexe situaties.

NIEUW EVENWICHT VINDEN

Bij maturiteit gaat het om de mate van volwassenheid van mensen. Een nieuw evenwicht vinden in steeds sneller veranderende omstandigheden is de uitdaging. Het door accountants in business ontwikkelde maturiteitsmodel geeft een kader voor deze professionals die sleutelfuncties in organisaties vervullen. De invulling van de verschillende rollen van accountants in business vraagt een afweging tussen publiek, professioneel en persoonlijk belang. Dat is geen eenvoudige opgave. Een nieuwe balans van publiek belang, competenties, professionele vaardigheden en persoonlijke effectiviteit (figuur 2) draagt hieraan bij.



Figuur 2: Holistische balans

Beantwoording van reflectieve vragen kan behulpzaam zijn. Waarom is bijvoorbeeld het publiek belang een thema voor de Accountant in business? Hoe blijft de Accountant in business vooroplopen in het vak? Wat is er nodig om persoonlijke ontwikkeling van accountants in business te stimuleren? Vaktechniek alleen is niet meer voldoende. Van accountants in business wordt een meer holistische benadering van vraagstukken verwacht. De NBA heeft hierin een voortrekkersrol te vervullen. Bij de permanente educatie is bijvoorbeeld een betere balans noodzakelijk tussen de harde vaktechniek en de zachte vaardigheden. Stimuleer of verplicht accountants in business om permanente educatie evenwichtig te verdelen over competenties voor het publiek belang, professionele vaardigheden en persoonlijke effectiviteit. Het aanbod van opleidingen van de NBA moet hierop zijn toegelust. Dit is nodig voor accountants in business om zich in de toekomst staande te kunnen houden in de onvoorspelbare praktijk.

BETER UITSPREKEN

De accountant in business kan zich daardoor ook beter uitspreken over onderwerpen die materieel en relevant zijn voor de organisatie. Het bestuur van de NBA roept op tot leiderschap, daadkracht en vernieuwing. Dat kan alleen als we bestuurlijke keuzes maken die deze woorden bekrachtigen. De toon aan de top is ook bij ontwikkeling van maturiteit een belangrijk uitgangspunt. Reflectie helpt nieuwe inzichten te ontwikkelen en ervaringen uit het verleden een plek te geven. Door dit te doen, wordt ook zichtbaar dat eerdere ervaringen, zowel positieve als minder positieve, altijd waardevol zijn. Ze dragen bij aan de ontwikkeling van maturiteit van accountants in business binnen het geheel. Zij staan door deze ervaringen steviger in hun schoenen en kunnen uitdagingen beter aan.

Het maturiteitsmodel is voor accountants in business een prima vertrekpunt voor het goede gesprek. Intervisie, organiseren van tegenspraak, dialogosessies, mentorschap en teamontwikkeling zijn waardevolle instrumenten voor dit goede gesprek. Bijvoorbeeld over de invulling van verschillende rollen en een daarbij passende positief-kritische houding. Want alleen nieuwe rollen in hokjes plaatsen, brengt accountants in business niet verder.

Daarbij mogen we een vraag stellen: Is de ontwikkeling van maturiteit te meten? Of blijft deze ontwikkeling toch meer een kwestie van gevoel? Best ingewikkeld en uitdagend. Niettemin is het de moeite waard in de spiegel te kijken om de eigen reflectie te zien. En om daarover verdiepende vragen te stellen. Dat is waar reflectie in de kern om draait. Het zijn immers deze vragen - en de gevonden antwoorden - die leiden naar maturiteit en daarmee evenwichtig handelen.



OVER DE AUTEUR

Jan Willem Taams (1968) is betrokken bij duurzame business- en verandervraagstukken die zijn verbonden met strategie, governance en bedrijfsvoering. Zijn missie is ontwikkelen om te verbeteren. Specialiteit is besluitvorming en internaliseren gericht op het grotere geheel. Taams is afgestudeerd als registeraccountant en werkte voorheen bij KPMG Accountants en Pensioenuitvoerder Mn Services. Sinds 2009 vervult hij op onafhankelijke en integere wijze vertrouwensrollen als bestuurder, kwartiermaker, adviseur, informateur, onderzoeker, moderator, toezichthouder en procesbegeleider.

MORESPRUDENTIE:

In de afgelopen vier jaar heeft de ledengroep Accountants in business meer dan tien moresprudentie-werksessies georganiseerd. Dit zijn regionale bijeenkomsten waarbij leden aan de hand van het moreel intervisiemodel (een stappenplan), dilemma's rond verschillende thema's met elkaar bespreken. De notulen van deze gesprekken vormen de basis voor moresprudentie voor accountants in business. Dit biedt houvast bij het omgaan met morele vraagstukken in werksituaties.

In moresprudentie worden de denkracht en afwegingen van Accountants in business over ethische vraagstukken vastgelegd.

DOEL

Moresprudentie heeft als doel om houvast te bieden bij het omgaan met morele vraagstukken in werksituaties. Hiervoor wordt het moreel intervisiemodel gebruikt.

MOREEL INTERVISIEMODEL

Het moreel intervisiemodel is een conceptueel framework ontwikkeld op Nyenrode Business Universiteit dat behulpzaam is bij het vormen van een oordeel over wat te doen en te laten in situaties waarin een morele afweging wordt verwacht. Het moreel intervisiemodel van Nyenrode bestaat uit zes vragen:

WELKE STAPPEN KAN IK NEMEN?

1. Welke beslissing moet ik nemen?

Beschrijf de problematiek vanuit een persoonlijk perspectief en geef nauwkeurig aan welke handeling wordt overwogen (iets níet doen kan ook een handeling zijn).

Formuleer de vraag als volgt: Behoor ik X te doen of te laten?

2. Wie zijn de belanghebbenden?

Maak een inventarisatie van alle partijen, individuen en instanties van wie rechten of belangen bij de beslissing in het geding zijn.

3. Wat zeggen de beroepsregels, bedrijfscodes of andere bindende voorschriften?

Zijn er kaders die behulpzaam kunnen zijn bij de beslissing, bijvoorbeeld beroepsregels, bedrijfscodes of bepalingen die voortkomen uit richtlijnen of wettelijke kaders?

4. Welke argumenten kunnen worden aangevoerd?

Om een positie te bepalen – iets doen of laten – moet men argumenten kunnen geven die ook voor anderen overtuigend zijn. Ook moet men aandacht besteden aan de argumenten die tegen het standpunt kunnen worden ingebracht; niet om ze volledig onschadelijk te maken, maar wel om te laten zien dat ze in de overweging zijn meegenomen en om in de conclusie aan te kunnen geven hoe men recht wil doen aan de tegenargumenten. Noteer in twee kolommen:

1. De argumenten om X wel te doen.
2. De argumenten om X niet te doen.

5. Wat is de conclusie?

Zijn eenmaal de argumenten voor en tegen uitgewisseld en gewogen, dan kan en moet er een duidelijke conclusie worden geformuleerd. Geef aan welke argumenten hierbij de doorslag hebben gegeven. Je mag een creatieve oplossing formuleren waarmee recht wordt gedaan aan zoveel mogelijk argumenten (voor én tegen).

Onderzoek daarbij of er mogelijkheden zijn om de schade te verminderen die bepaalde belanghebbenden ondervinden. Deze schade is terug te vinden in het rijtje argumenten dat als minder zwaarwegend is beoordeeld.

6. Doe ik het ook?

Sta ik achter mijn conclusie? Kan ik mezelf in de spiegel blijven aankijken?

Kan ik het uitleggen? Ga ik het daadwerkelijk doen?

Je kunt ook het stappenplan gebruiken dat in de door jou gevolgde training beroepsethiek voor accountants in business is gehanteerd.

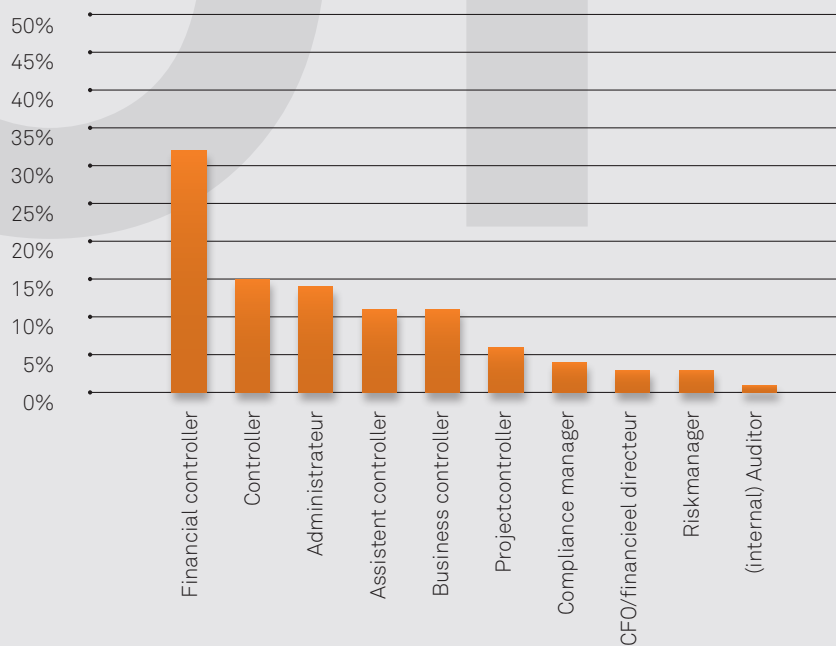
TOP 10 MEEST GEVRAAGDE FUNCTIES EERSTE HELFT 2019

VOOR ALLE BEDRIJFSECONOMISCHE FINANCIËEL EXPERTS

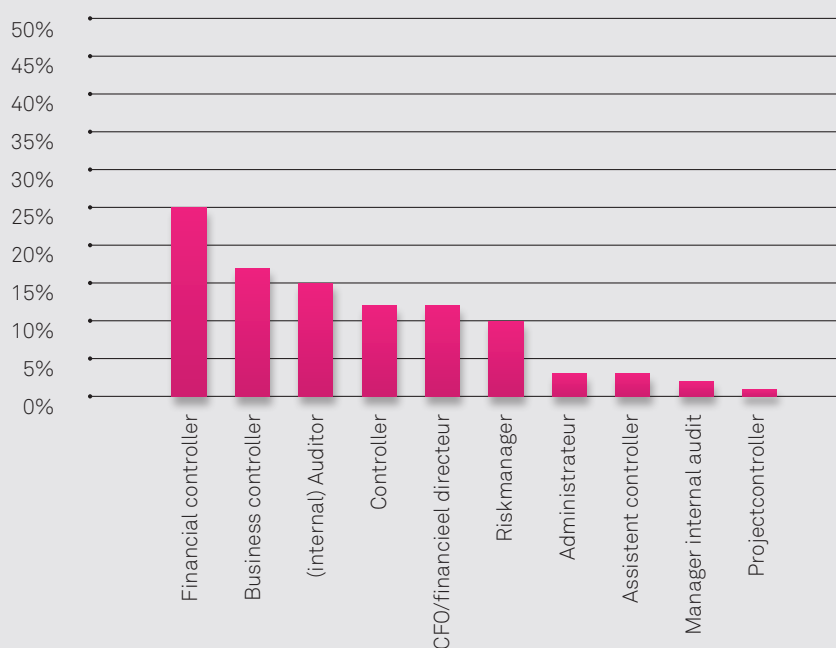
DE ACCOUNTANTSOPLEIDING IS NOG STEEDS EEN TOONAANGEVENDE OPLEIDING VOOR EEN CARRIÈRE IN EEN FINANCIËLE FUNCTIE. MAAR VOOR WELKE FUNCTIES WORDEN ACCOUNTANTS EN REGISTERCONTROLLERS GEVRAAGD? WIJ DOKEN VOOR U IN DE CIJFERS.

- ## TOP 10 MEEST GEVRAAGDE FUNCTIES
- (EERSTE HELFT 2019 FINANCIËEL PROFESSIONALS VANAF HBO/WO-NIVEAU)
- 1 ASSISTENT ACCOUNTANT
 - 2 BUSINESS CONTROLLER
 - 3 CONTROLLER
 - 4 FINANCIAL CONTROLLER
 - 5 ACCOUNTANT
 - 6 ADMINISTRATEUR
 - 7 ASSISTENT CONTROLLER
 - 8 PROJECTCONTROLLER
 - 9 RISKMANAGER
 - 10 COMPLIANCE MANAGER

WAARVOOR WORDEN **AA'S** GEVRAAGD?



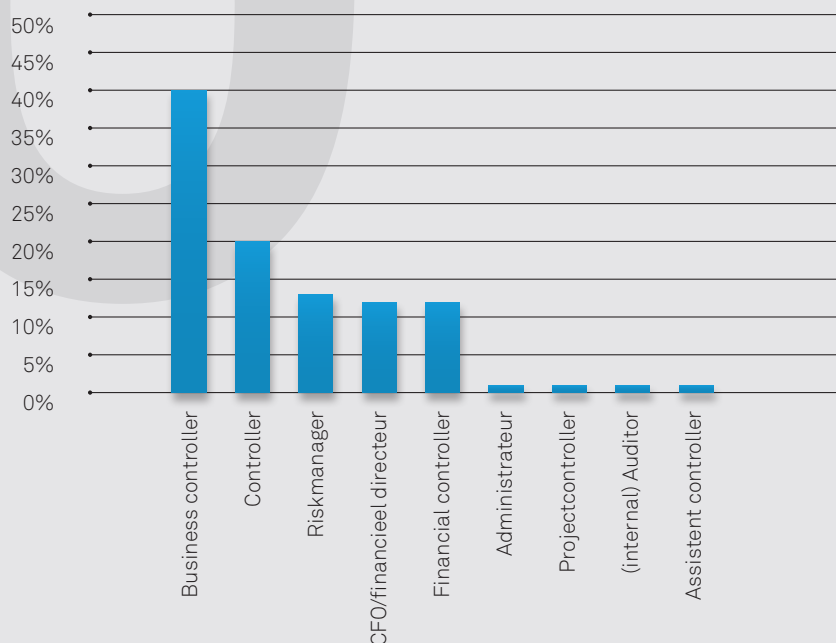
WAARVOOR WORDEN **RA'S** GEVRAAGD?



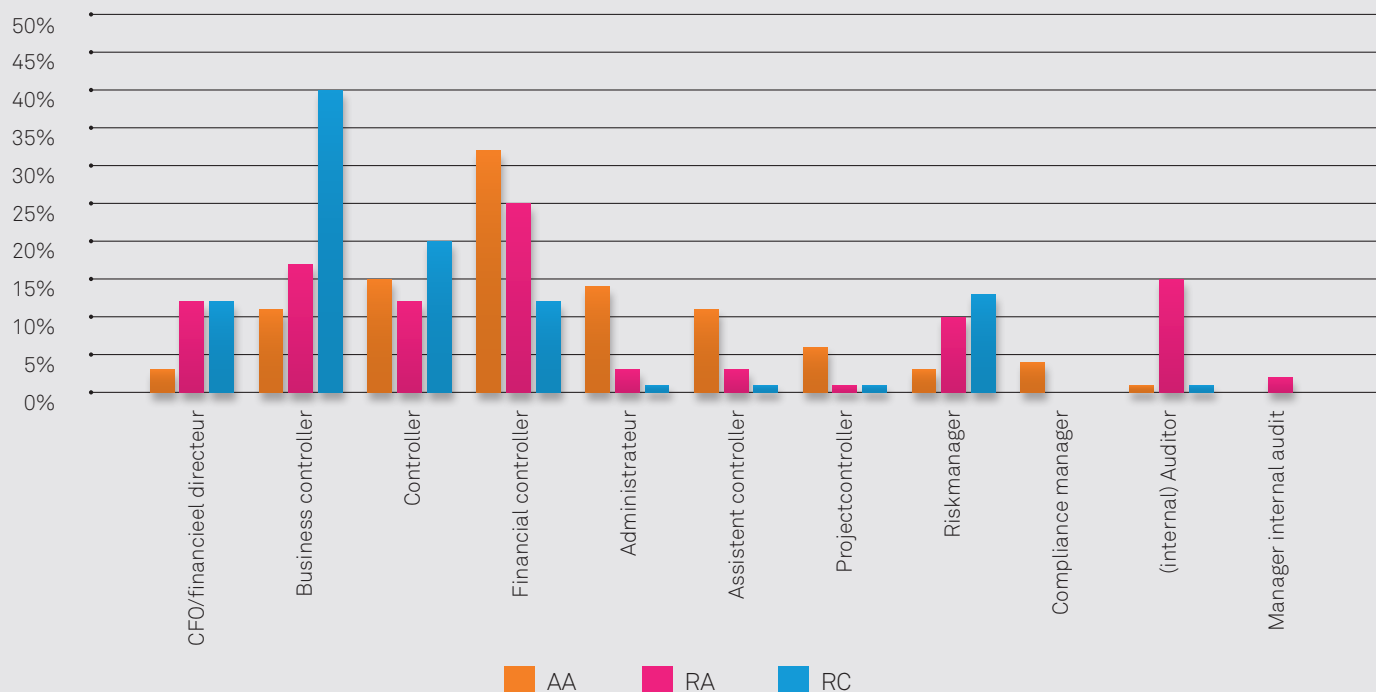
OVER HET ONDERZOEK

De vacaturetrends zijn gebaseerd op Jobdigger vacaturedata (www.jobdigger.nl). Samen met de NBA ledengroep Accountants in business heeft Jobdigger maatwerkrapportages ontwikkeld om de markt voor de hoger opgeleide opgeleide financieel professionals inzichtelijk te maken. Daarbij wordt met name aandacht wordt gegeven aan de markt voor (post)bachelor/master opgeleide financieel professionals zoals Accountants in business (RA/AA), RC's en de accountancy sector.

WAARVOOR WORDEN **RC'S** GEVRAAGD?

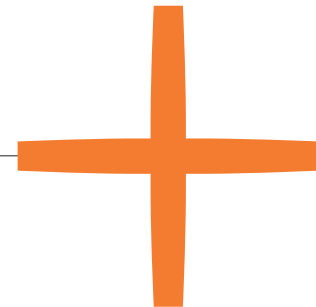


WAARVOOR WORDEN **AA, RA EN RC'S** GEVRAAGD?



Monika Bankert RA

‘IK ZOEK DE WAARHEID’



MONIKA BANKERT RA VERLOOR DE INTERESSE IN HAAR WERK ALS INTERIM-FINANCIAL VOOR MULTINATIONALS EN BESLOOT ZICH TE VERDIEPEN IN GROTERE THEMA'S ZOALS VROUWENONDERDRUKKING. OOK SCHREEF ZE EEN ADVIES VOOR DE COMMISSIE TOEKOMST ACCOUNTANCYSECTOR. ‘VIA EEN OMWEG BEN IK WEER TERUG BIJ HET BEROEP VAN ACCOUNTANT.’

WAT WAS JE AMBITIE TOEN JE STARTTE IN DE ACCOUNTANCY?

‘Ik zocht afwisseling en ik wilde veel leren. Het eerste jaar naar een klant gaan is leuk, maar het tweede jaar voelt als een herhaling van zetten. Alsof je op school in dezelfde klas bent blijven zitten. Daarom wilde ik al na de eerste twee jaar bij PwC naar de vestiging in Parijs. Daar kon ik werken voor internationale klanten in een andere taal en een andere cultuur. De complexiteit van grote internationale organisaties sprak me aan. Je krijgt te maken met een holdingstructuur, ingewikkelde waarderingen en grotere teams. Het vraagt meer van je managementvaardigheden. Ook hier had ik na twee jaar dezelfde klanten weer behoefte aan verandering. Bovendien zag ik de Franse werkcultuur voor de lange termijn niet zitten. De oplossing was helder: ik wilde terug naar Nederland, maar dan wel aan de slag voor internationale klanten. Ik ging voor kwaliteit en uitdaging.’

TEKST: PETER STEEMAN

BANKERT:

'VIA EEN OMWEG
BEN IK WEER TERUG
BIJ HET BEROEP VAN
ACCOUNTANT.'

‘Mijn motivatie veranderde nadat mijn tweede dochter werd geboren. Aanvankelijk kon ik het moederschap prima combineren met een veeleisende baan. Ik deed er ook nog andere zaken naast - van werving en selectie tot vaktechniek – maar toen mijn tweede dochter werd geboren, veranderde dat. Zij sliep ’s nachts niet door. Omdat ik geen half werk wilde leveren, besloot ik het over een andere boeg te gooien. Als interim-financial kon ik de zorg voor mijn gezin en mijn werk beter combineren zonder te schipperen met mijn ambities. Ik deed alleen de leukste en uitdagendste opdrachten. Het voordeel is dat die ook het beste betalen.’

BEN JE TEVREDEN MET DE WIJZE WAAROP JE JE ONTWIKKELD HEBT ALS FINANCIAL?

‘Ik ben geen cfo of partner geworden. Dat vind ik niet erg. Ik word uitgedaagd door complexiteit en afwisseling. Ik volg de actuele updates van de verslaggeving en ben lid van IMRA, een netwerk van RA-interimmanagers. Zo blijf je relevant. Tegelijkertijd moet je weten wat je niet weet. Als interim-financial vertrouw je op je analytische vaardigheden en management skills in het toepassen van regels, structuren en cijfers. Of je nu de afwikkeling van een aantal slapende bedrijven voor een multinational regelt, of bedrijven helpt met de verslaggeving van financiële instrumenten... Het begint met het borgen van de randvoorwaarden. Zijn de verwachtingen helder? Als je mijn ervaringen als accountant en als interimmer bij elkaar optelt, heb ik inmiddels alles wel voorbij zien komen in iedere denkbare sector.’

‘Drie jaar geleden merkte ik dat ik mijn werk mij steeds minder voldoening gaf. Ik vond het steeds meer van hetzelfde. Doe ik nog wel wat ik leuk vind? Eigenlijk niet, was mijn conclusie. Ik wilde mij bezighouden met zaken die er echt toe doen. In mijn werk was ik tot dan toe vooral bezig geweest met het oplossen van problemen voor multinationals. Terwijl er veel onrecht in de wereld was, waar ik iets aan zou kunnen doen. De directe aanleiding vormde een interim opdracht die ik uitvoerde bij een jeugdzorginstelling. Hier zag ik hoe slecht de nieuwe zorgwet uitpakte voor de geestelijke gezondheidszorg. Ik besloot te stoppen met interim klussen en te gaan schrijven over de thema's die mij raken, zoals machtsmisbruik, misleiding en vrouwenonderdrukking.’

‘Ik heb het probleem van vrouwenonderdrukking als een accountant onderzocht. Je leest, controleert en zoekt verbanden. Veel gedrag van mannen is terug te voeren op een voortplantingsmotief: indruk maken. Daarom willen zij zich bewijzen. De wereld zou er beter voor staan als vrouwen de leiding zouden nemen en mannen de rol van helpende held vervullen. Ik heb ook een advies voor de Commissie Toekomst Accountancysector geschreven. Ik zie de toekomst van de accountant heel breed. Namelijk het toevoegen van betrouwbaarheid aan informatie. Informatie wordt steeds belang-





rijker. We leven in de tijd van fake news en algoritmes. Mensen hebben een grote behoefte aan de waarheid. Als de burgers in Groot-Brittannië de juiste informatie hadden gekregen over de Brexit, hadden ze waarschijnlijk anders gestemd. We kunnen als mensheid alleen overleven als we beschikken over informatie die klopt. We verwerken informatie en delen die met elkaar. Dat was al in het stenen tijdperk zo.'

WAT IS NU JE AMBITIE?

'Via een omweg ben ik weer terug bij het beroep van accountant. Ik zou graag meehelpen om de toekomst van het beroep vorm te geven. De afgelopen drie jaar hebben mijn leven verrijkt. Schrijven is echt mijn passie, heb ik ontdekt. Mijn boek over mijn onderzoek naar vrouwenonderdrukking komt eraan. Ik ben als vrijwilliger actief in het bestuur en het toezicht van goede doelen. Daarnaast lijkt het mij interessant om bedrijven te ondersteunen bij het rapporteren over hun sustainable development goals. En wie weet word ik wel getriggerd door een interessante opdracht voor een NGO waarin ik mijn financiële ervaring kwijt kan. Als dat het doel van een betere wereld maar dichterbij brengt.'

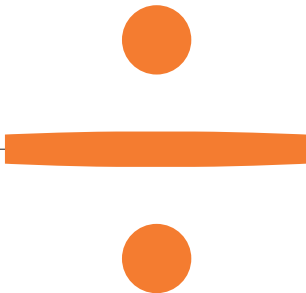
**'WE KUNNEN ALS
MENSHEID ALLEEN
OVERLEVEN ALS
WE BESCHIKKEN
OVER INFORMATIE
DIE KLOPT'**

DERWORT:

‘HET VERRIJKT JE OM JE ALS VRIJWILLIGER
ERGENS VOOR IN TE ZETTEN.’

ANNEMARIE
DERWORT RA,
CONTROLLER
FANQIÉ
MOLENAAR

‘Als ik niet bezig ben met iets nieuws, word ik onrustig’



NIEUWSGIERIGHEID IS EEN BELANGRIJKE DRIJFVEER VOOR ANNEMARIE DERWORT RA, CONTROLLER BIJ FANQIÉ MOLENAAR. OF HET NU GAAT OM HET GROEIPROCES VAN TOMATEN OF OM HET CURRICULUM VAN EEN OPLEIDING TOT BELASTINGACCOUNTANT. BEIDEN BESTUDEERT ZE MET DEZELFDE GRETIGHEID.

HOE ZOU JE JE ROL ALS FINANCIAL OMSCHRIJVEN?

‘Ik wil zo dicht mogelijk op de business zitten. Daarvoor moet je de operationele kant van het bedrijf kennen. Dat is hier letterlijk een kleine stap. Fanqié Molenaar is een tomatenkwekerij die vijf jaar geleden uit een samenwerking van kwekers is ontstaan. Er staan 25 mensen op de loonlijst, maar in het hoogseizoen werken er 150 uitzendkrachten. Als ik mijn kantoor uitloop, sta ik direct in een kas. Je moet de connectie maken tussen wat je als financial ziet en de uitvoerder. Dat is een veel grotere uitdaging dan het maken van rapportages. Voor mijn komst was de financiële functie heel

TEKST: PETER STEEMAN

basaal ingevuld. De rapportage bestond uit een Excelsheet met maandelijkse cijfers maar daar werd weinig mee gedaan. Het eerste wat ik deed was een wekelijks overleg inplannen. Wat zien we nu eigenlijk in de rapportage? Strookt dat met het onderbuikgevoel van de kweker? Het heeft wel even geduurd voor het zover was, maar inmiddels merk ik dat die verbinding er wel is. Als het management een nieuwe machine wil kopen, vragen ze mij om een scenario te maken.'

'Het geld wordt in een kwekerij in een betrekkelijk korte periode verdiend. Tomaten worden geoogst van april tot november. De grootste kostenposten - arbeid en energie - kun je moeilijk beïnvloeden. Daarom spelen liquiditeitsbegrotingen een belangrijke rol. Strookt de omzet met de verwachtingen? En welke uitgaven komen eraan? Soms kun je niet voorspellen. Onze kassen worden verwarmd met een warmtepomp die warm water van kilometers diep uit de aarde pompt. Als die pomp stuk gaat, kost dat al gauw tonnen om te repareren. Als bedrijf kun je zo'n incident missen als kiespijn, maar voor een financial is het interessant. Moet je voor een reparatie gaan of overstappen op een verwarmingsketel? En hoe rendabel blijft de kas dan?'

HOE ZORG JE DAT JE GROEIT IN JE VAK?

'Vooral door meer te leren over de operationele kant van het bedrijf. Er zijn zoveel factoren die het proces beïnvloeden. Waarom kopen we dit jaar meer meststoffen in dan vorig jaar? Waarom kiezen we voor dat ras tomaten? Ik heb geen agrarische achtergrond. Toen ik hier begon wist ik niets van deze sector. Eind 2017 zag ik een vacature voor een controllersfunctie voor drie dagen in de week, niet te ver van huis. Op dat moment werkte ik bij een accountantskantoor waar ik het prima naar mijn zin had. Maar daar kon ik moeilijk doorgroeien in het werk dat ik leuk vond. Ik heb niet de ambitie om zeventig uur in de week te werken om partner te worden. Als je eenmaal partner bent, ga je niet meer weg. Ik wil juist nieuwe dingen leren. Als ik niet bezig ben met iets nieuws, word ik onrustig. Daarom studeer ik naast mijn werk. Ik heb net een opleiding voor belastingaccountant gevolgd. Het is een fiscale studie die dieper ingaat op omzetbelasting, inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting. Voor mijn werk heb ik die fiscale studie niet direct nodig, maar ik vind het wel erg leuk. Nu zit ik te denken aan een opleiding tot financieel planner.'

WELKE SKILLS MIS JE NOG?

'Ik zou graag mijn leidinggevende skills meer willen ontwikkelen. Draai ik wel aan de goede knoppen? Met mijn twee collega's op de financiële administratie heb ik heel prettig contact. Tegelijkertijd moet ik mij bewust blijven van mijn positie. Dat voelt soms als een spagaat. Als ik vind dat er iets niet goed gaat, moet ik het ook zeggen. Daar zou ik wel een cursus over willen volgen. En je moet als financial steeds meer

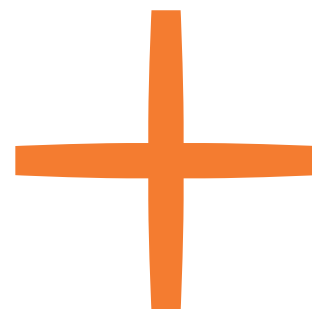




van IT weten. Het inboeken van facturen gebeurt al automatisch. Je hebt steeds meer de beschikking over real-time cijfers, maar ik weet eigenlijk te weinig van data-analyse. Toen ik aan de RA-opleiding begon, was er niet veel aandacht voor de IT-aspecten. Ik ben er nieuwsgierig naar maar heb er nog niet echt mijn tanden ingezet. Het is wel een onderwerp dat thuis regelmatig besproken wordt, want mijn partner heeft een eigen bedrijf dat een app voor luchtvaartpersoneel heeft ontwikkeld. IT is zijn specialisme zoals finance het mijne is. Hij vraagt mij regelmatig om advies.'

‘ALS IK VIND DAT ER IETS NIET GOED GAAT, MOET IK HET OOK ZEGGEN’

‘Een skill die ik inmiddels wel beheers, is nee zeggen. In het begin van mijn carrière pakte ik iedere klus aan. Daardoor nam ik te veel hooi op mijn vork en verlegde steeds mijn grenzen. Ik stelde onmogelijke deadlines voor mijzelf. Op een gegeven moment kwam ik om in het werk. Met behulp van een coach die tweewekelijks met mij mijn planning doornam, heb ik geleerd om dat patroon te doorbreken. De eyeopener is dat je niets mist als je nee zegt. Daardoor heb ik ook tijd voor andere dingen. Ik ben penningmeester bij stichting Just in Time 4 Heroes, waarmee we weekendjes weg verzorgen voor gezinnen met ernstig zieke kinderen. Het verrijkt je om je als vrijwilliger ergens voor in te zetten. Ik wist bijvoorbeeld niet precies wat er allemaal komt kijken bij het oprichten van een stichting. Maar belangrijker nog: het herinnert je eraan waar het om gaat in het leven. Hoe blij je moet zijn met wat je hebt.’



REINDERS:

'HET GAAT NIET ALLEEN OVER
HOEVEEL ZEGGENSCHAP JE
HEBT, MAAR VOORAL OOK
OVER DE MATE WAARIN
JE WAARDE CREËERT.'



Coen Reinders RA,
bestuurslid NBA Accountants in business

‘JE MOET IN BEWEGING BLIJVEN’

DE WAAN VAN DE DAG KAN EEN VALKUIL ZIJN. DAAROM PLEIT COEN REINDERS RA, BESTUURSLID VAN DE LEDENGROEP NBA ACCOUNTANTS IN BUSINESS, ERVOOR EEN PAAR KEER PER JAAR IN DE SPIEGEL TE KIJKEN. ‘NEEM EEN ADEMPAUZE.’

WAT WAS JE AMBITIE TOEN JE BEGON ALS FINANCIAL?

‘Ik wilde cfo worden. Als managementtrainee bij Shell wisselde ik regelmatig van functie. Daardoor had ik een aardig beeld van het werk van een cfo. Van het groepje managementtrainees dat tegelijk met mij startte, ging niet iedereen voor datzelfde einddoel. Anderen wilden gewoon goed worden in een specifiek vakgebied. Sommigen hadden bijvoorbeeld geen gelegenheid om als expat in het buitenland te werken. Ik wel, want ik wist dat ik daar meer kansen zou krijgen om te groeien.’

HOE ZORG JE DAT JE GROEIT IN JE VAK?

‘Je moet in beweging blijven. In de twaalf jaar dat ik bij Shell werkte, zat ik nooit langer dan twee jaar op dezelfde plek. Ook bij Schiphol waar ik daarna werkte, zorgde ik ervoor dat ik om de drie jaar een nieuwe functie had. Dat kostte wel wat meer

moeite, want bij Schiphol was dat niet gebruikelijk. Iedere keer als er binnen één van de vier businessunits een controllersfunctie vrijkwam dan stak ik mijn vinger op. Om de slagingskans te vergroten, zocht ik naar mijn eigen vervanging. Soms vormde je een treintje met collega-controllers zodat je allemaal tegelijk van positie wisselde. Door die dynamiek kon ik mij makkelijker ontwikkelen, op diverse vlakken. Voor je mensen kun je ook kansen creëren. Bijvoorbeeld bij een grote investering van Schiphol was het gebruikelijk dat McKinsey de businesscase presenteerde. Toen ik eenmaal directeur finance & control was, besloot ik dat we dat zelf ook konden. Met interne mensen maakten we de businesscase. Er was wel een obstakel. McKinsey geeft als externe partij geloofwaardigheid aan een businesscase naar de politiek. Daarom vroegen we hen om een second opinion. Dat pakte heel goed uit. Het was een mooie samenwerking.’

TEKST: PETER STEEMAN

‘Het gaat niet alleen om je finance skills. Die verkrijg je door je RA-opleiding en door wat je leert in aanvullende programma’s zoals INSEAD. Maar hoe krijg je andere mensen mee? Daarvoor moet je om je heen kijken. Wie is waar goed in? En hoe doet hij dat? Ik heb veel opgestoken van een directeur die in dat onderkennen van talenten uitblonk.’

JE BENT ALS BESTUURSLID MEDEVERANTWOORDELIJK VOOR HET MATURITEITSMODEL. WAAROM HEB JE ERAAN MEEGEWERKT?

‘Omdat ik het onderwerp belangrijk vind. Ik had in 2017 al meegewerkt aan de toekomstvisie op het beroepsprofiel van de financieel professional. Met dit model maken we het concreet. Het model onderscheidt twee dimensies: de verantwoordelijkheid bij de strategie en de rol in de waardeketen. Die tweede was mijn idee. Het gaat niet alleen over hoeveel zeggenschap je hebt, maar

van de zomervakantie of bijvoorbeeld de kerstdagen zijn goede momenten om daarover na te denken. Praat bij twijfel met een collega die je vertrouwt. Dat hoeft niet eens een financial te zijn. Ik ben bijvoorbeeld lid van de Rotary. Mijn medeleden kennen mij goed en zien feilloos hoe de vlag erbij hangt.’

JE PLEIT ERVOOR DAT FINANCIALS VEEL UREN MOETEN STEKEN IN PROJECTEN NAAST HUN DAGELIJKSE WERK. WAAROM ZIJN NEVENFUNCTIES BELANGRIJK?

‘Je kijkt bij een ander in de keuken. Ik ben bijvoorbeeld toezicht- houder bij een lokale Rabobank. Het is heel interessant om te zien hoe ze hun organisatie inrichten. Hoe gebruiken ze IT in hun processen? Wat vullen ze lokaal in en wat centraal? Ga in een bestuur wel voor een niet-financiële positie. In een rol als toezicht- houder kun je meer reflecteren.’

‘IN DE FASTLANE LEEF JE IN DE WAAN VAN DE DAG, IN DE PARKLANE NEEM JE EEN ADEMPAUZE’

vooral ook over de mate waarin je waarde creëert. Het opstellen van de jaarrekening is waardebehoud. Een goede investeringsanalyse is waardecreatie. Hoe je je wilt ontwikkelen heeft te maken met keuzes. Wat doe ik wel en wat doe ik niet? Naarmate je verder groeit in je carrière heb je daar meer zeggenschap over. Aan een maandafsluiting kun je bijvoorbeeld veel tijd besteden, maar je kunt ook besluiten dat je de eerste en tweede maand minder aandacht geeft en de derde maand extra je best doet. Ik hoop dat mensen zich een paar keer per jaar plotten op basis van dit model. Waar sta ik? Waaruit bestaan mijn dagelijkse activiteiten? Groei ik nog? Het model dwingt je om daarbij stil te staan. Een voormalige leidinggevende van mij sprak in dat verband over fastlane en parklane. In de fastlane leef je in de waan van de dag. In de parklane neem je een adempauze en kijk je naar jezelf. Het einde

NU JE EENMAAL CFO BENT, WAT IS NU JE AMBITIE?

‘Ik wil graag professioneel groeien en lesgeven aan een postdoctorale controllersopleiding. Ik vind het leuk om kennis over te dragen. In het verleden heb ik al eens eerder lesgegeven op een universiteit. Daar wil ik graag een bescheiden vervolg aan geven.’



WEERS:

'ZO'N VENNOOTSCHAP IS
NET ALS EEN HUWELIJK.'



Laurens Weers RA

‘MET DE CFO-ROL BEN IK WEL KLAAR’

‘CHIEF SABBATICAL OFFICER’ STAAT OP HET LINKEDIN-PROFIEL VAN LAURENS WEERS. ZIJN LAATSTE ACTIE ALS CFO VAN FATBOY WAS HET OPHEFFEN VAN ZIJN EIGEN FUNCTIE. ‘DE CFO IS ER VOOR DE EXECUTIE VAN DE STRATEGIE. ALS DAT NIET NODIG IS DAN HEB JE GENOEG AAN EEN CONTROLLER.’

WAAROM WILDE JE ACCOUNTANT IN BUSINESS WORDEN?

‘Mijn doel was aanvankelijk om venoot bij een accountantskantoor te worden. Dat leek mij aan het begin van mijn carrière een logisch eindpunt. Ik wil graag het verschil maken. Dat is de aard van het beestje. Venoot worden bij een vestiging van een big four-kantoor voldeed daarom niet voor mij. Dan kun je niet je eigen koers varen. Daarom besloot ik te gaan voor een vennootschap bij een kleiner accountantskantoor. Naarmate de stap dichterbij kwam, begon het droombeeld te verbleken. Ik kreeg last van een soort bindingsangst. Zo'n vennootschap is net als een huwelijk: het is voor de meeste vennoten het eindstation. Een paar jaar voor ik venoot zou worden, had ik een klant geholpen bij de verkoop van zijn bedrijf. De overnamepartij vroeg mij cfo te worden voor dat bedrijf. Dat aanbod kwam voor mij precies op het juiste moment. Op de rol van trusted advisor was ik nog niet uitgekeken, maar je komt nooit verder dan het benoemen van het probleem. Je mist het leerzaamste deel: de executie. Ik wilde met mijn voeten in de klei staan.’

TEKST: PETER STEEMAN

HOE ZOU JE JE ROL ALS FINANCIAL OMSCHRIJVEN?

'Ik ben commercieel en denk als een ondernemer. Ik stel de vervelende vragen. Wat levert die dure beurs waar we ieder jaar naartoe gaan nu eigenlijk op? Als die investering van vijf ton vijf nieuwe leads oplevert, kun je toch net zo goed direct een ton aan vijf prospects geven? Door het zo te formuleren, laat je zien dat het uitgangspunt niet klopt. Als je alleen maar nee zegt, werkt het niet. Je moet de status quo challengen. Tegelijkertijd was het wel wennen om geen buitenstaander meer te zijn. Je bent als cfo ook onderdeel van het probleem. Wanneer een managementteam niet functioneert omdat de leden niet samenwerken, legt een buitenstaander makkelijk de vinger op de zere plek. Wanneer je als cfo iemand aanspreekt, kaatst die de bal terug: 'Jouw rapportages zijn nooit op tijd.' Voordat ik Accountant in business werd, had ik dat aspect niet onderkend. Dat is wel een eyeopener.'

DE CFO IS ER VOOR DE EXECUTIE VAN DE STRATEGIE

BEN JE TEVREDEN OVER DE WIJZE WAAROP JE JE HEBT ONTWIKKELD?

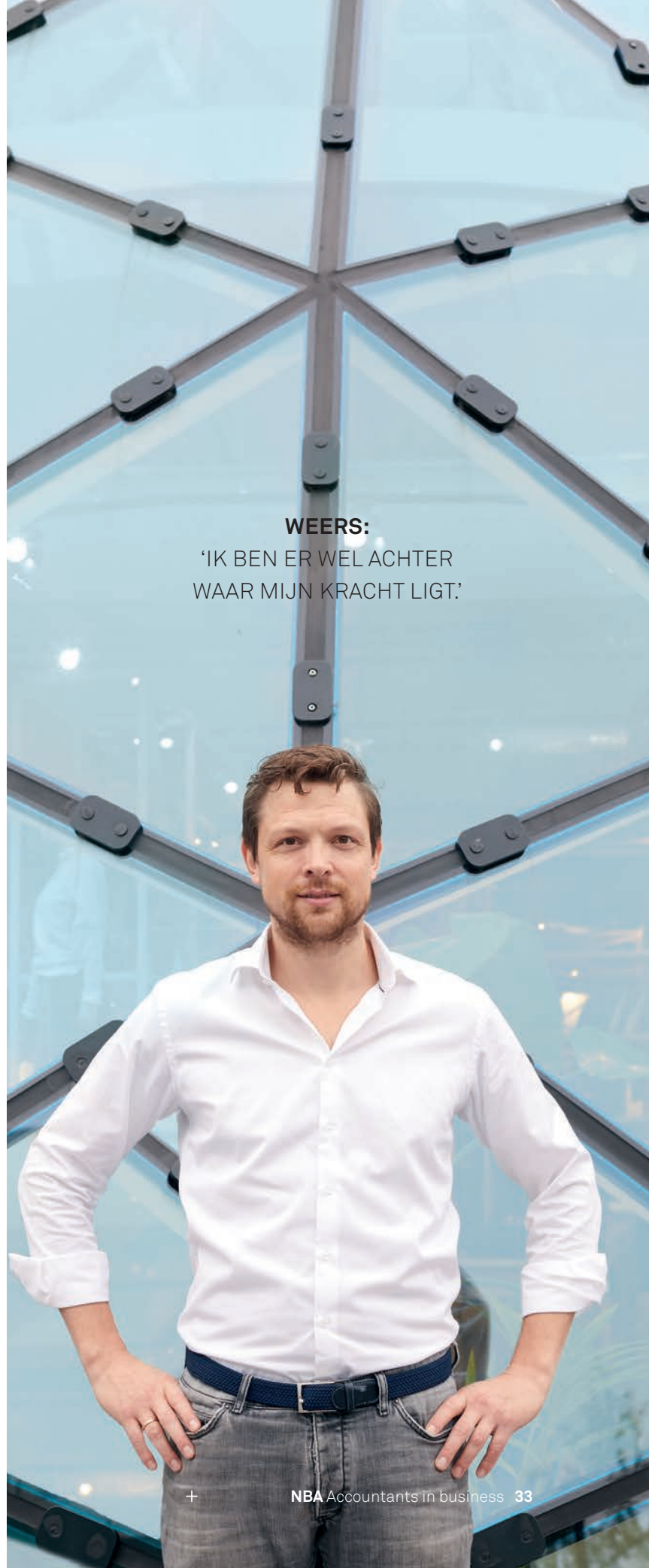
'Het is leuk om cfo te zijn. Toch had ik de laatste jaren steeds meer het gevoel dat ik stil stond. In het begin van je carrière maak je een steile leercurve. Als cfo doe ik wel veel ervaring op, maar ik leer niet echt meer iets nieuws. Je hebt ook niemand meer boven je. Het is als hardlopen. Je maakt wel meters, maar je werkt niet aan je techniek. Daar komt bij dat de waardecreatie bij Fatboy - waar ik de afgelopen achttien maanden cfo was - vooral zit op het gebied van merkpositionering en innovatie. Niet zozeer op finance. Heel plat gezegd: ik was vooral aan het faciliteren en mensen op scherp aan het zetten. De complexiteit van Fatboy is niet zodanig dat er een cfo nodig is. Er zit een sterk team. Daarom heb ik de cfo-rol opgeheven. Het was voor mij een goed moment om pas op de plaats te maken en een sabbatical te nemen.'

HOE HEEFT EEN SABBATICAL JE VERANDERD?

‘Ik dacht dat ik knettergek zou worden, maar het bevalt prima. Ik werkte altijd hard. Nu ervaar ik de andere kant van het spectrum: alleen maar vrije tijd. Dat is heel nuttig. Je kunt het middelpunt pas bepalen als je beide uitersten hebt ervaren. Mijn zoon werd vlak voor mijn sabbatical geboren. Vader zijn is sindsdien mijn fulltimebaan. Het is geen sabbatical waarin ik allerlei avonturen beleef. Ik geniet vooral van de kleine momenten thuis. Om bij te blijven lees ik veel over marketing en innovatie. Vooral journalistieke artikelen. Geen vaknieuws over accountancy. Dat gaat toch vooral over boekhoudregels en dat vind ik minder interessant. Thuis wordt het gewaardeerd dat ik er vaak ben. Het zou fijn zijn als ik dat kan behouden in een volgende baan.’

WAT ZIJN JE AMBITIES?

‘Met sec de cfo-rol ben ik wel klaar. Tenzij het om een financiële functie in een bedrijf met bijvoorbeeld een buy and build-strategie gaat. Ik ben de afgelopen maanden benaderd voor cfo-functies, maar dan zoeken ze een cfo omdat de financiële processen beter moeten. Of er moet een ERP-systeem worden geïmplementeerd. Huur daar een projectleider of een specialist voor in, denk ik dan. De cfo is er voor de executie van de strategie. Als dat niet nodig is, heb je genoeg aan een controller. Ik ben er wel achter waar mijn kracht ligt. Ik wil in detail betrokken zijn bij de processen van een bedrijf en dat combineren met de rol van buitenstaander. De rol van de commissaris vanuit een private equity-belang zou mij goed passen.’



WEERS:

‘IK BEN ER WEL ACHTER
WAAR MIJN KRACHT LIGT.’

BEN TIGGELAAR

IDENTITEIT ALS STARTPUNT VOOR GROEI

Verandering begint bij reflectie op jezelf

GOEDE IDEEËN KOM JE SOMS OPEENS OP ALLERLEI PLEKKEN TEGEN. DAT OVERKWAM ME MET HET BEGRIP IDENTITEIT IN RELATIE TOT VERANDERING.

HET DOOK OP IN GESPREKKEN EN DISCUSSIES DIE IK MET COLLEGA'S HAD OVER GEDRAGSVERANDERING. EN IK LAS EROVER BIJ JAMES CLEAR, DE AUTEUR VAN HET ZEER LEESBARE BOEK 'ATOMIC HABITS' ('ELEMENTAIRE GEWOONTES' IN DE RECENTE NEDERLANDSE VERTALING). VOLGENS CLEAR IS IDENTITEIT HET STARTPUNT ALS JE IETS WILT VERANDEREN AAN JEZELF, OP JE WERK OF IN DE WERELD. NADENKEN OVER WIE JE BENT EN WIE JE WILT ZIJN, MAAKT JE TOEKOMSTPLANNEN KRACHTIGER.

WAT IS IDENTITEIT?

Eerst maar eens de vraag: wat is identiteit eigenlijk? Als mens ontwikkel je overtuigingen over allerlei onderwerpen in de wereld. Van werk, het klimaat en huisdieren tot aan het accountancyvak. En van alle inzichten en denkbeelden behoren die over onszelf tot onze favorieten. Je zou ook kunnen zeggen dat 'wie ben ik?' onze lievelingsvraag is. Een vraag waarop we gedurende ons leven allerlei verschillende antwoorden construeren.

Onze ideeën over wie ze zijn kunnen per situatie verschillen. Psychologen zeggen dat we meerdere identiteiten ontwikkelen. We hebben bijvoorbeeld een werkidentiteit (allerlei ideeën die we over onszelf hebben op professioneel gebied), een identiteit als levenspartner, als vader of moeder, als zoon of dochter en ga zo maar door. Gezamenlijk leveren onze verschillende identiteiten een min of meer stabiel beeld op van wie wij zijn: ons 'zelf' of 'zelfbeeld'.

PAST DIT GEDRAG

Volgende vraag: wat is de relatie met verandering? Ons zelfbeeld is niet alleen belangrijk voor ons wanneer we peinen over de vraag wie we eigenlijk zijn. Ook bij het maken van gedragskeuzes, spelen onze identiteit en onze reflectie daarop een rol. Je checkt als het ware regelmatig, bewust en onbewust: Past dit gedrag bij wie ik ben? Wat vind ik van mezelf als ik dit doe? We willen graag doen wat past bij wie we nu zijn of wie we in de toekomst zouden willen zijn.

Zo stellen diverse onderzoekers die zich bezighouden met rookgedrag dat je pas kunt stoppen met roken als je jezelf niet langer ziet als een roker. En klimaatpsychologen geloven dat het verstandig is om mensen te wijzen op milieuvriendelijk gedrag dat ze al vertonen. Doe van daaruit suggesties voor volgende stappen. Ook kun je mensen wijzen op wie ze worden als ze bepaald gedrag blijven vertonen of juist zullen veranderen.

KLEINE BELONINGEN

Kort samengevat: ons zelfbeeld speelt een belangrijke rol bij verandering. Wanneer we onszelf nieuw gedrag proberen aan te praten dat niet past bij de ideeën die we over ons huidige of toekomstige zelf hebben, dan wordt het vechten tegen de bierkaai. En als we gedrag vertonen dat wel past bij wie we denken te zijn, of willen zijn, dan geeft dat ons een plezierig gevoel. Op die manier genereert dat gedrag zijn eigen kleine beloningen in ons hoofd.

James Clear stelt heel praktisch: Wanneer je iets aan je gedrag wilt veranderen, vraag je dan eerst af wie je wilt zijn. Wil ik een geduldige vader voor mijn kinderen zijn? Wil ik een behulpzame collega zijn? Wil ik een positieve, vriendelijke manager zijn? Pas wanneer je je antwoord op de identiteitsvraag hebt geformuleerd, dan kies je het gedrag dat erbij hoort. En elke keer dat je dit gedrag vervolgens in de praktijk brengt, bewijs je aan jezelf dat je – stapje voor stapje – bezig bent om de persoon en de professional te worden die je wilt zijn.



Ben Tiggelaar is schrijver en gedragswetenschapper
Deze bijdrage is een bewerking van een column die eerder verscheen in NRC

VAN DICHTBIJ GETUIGE...

De auteur van dit artikel was van dichtbij getuige en/of zelf onderdeel van vele en soms roerige ontwikkelingen bij de beroepsorganisatie. Daarbij werd steeds gestreefd naar een optimale positionering, samenwerking en dienstverlening voor accountants in business in de pluriforme beroepsgroep. Met de aanstaande nieuwe governance stapt de NBA af van de ledengroepstructuur. Een passend moment voor een tussenbalans.

Accountants in business, een reflectie

OOK IN DIENST VAN HET OPENBAAR BELANG

DE NAAM ACCOUNTANTS IN BUSINESS (AIB) BESTAAT NOG NIET ZO HEEL LANG. ACCOUNTANTS WERKZAAM BUITEN HET OPENBARE BEROEP WERDEN DOOR DE BEROEPSORGANISATIE LANGE TIJD ONDER DE NOEMER 'OVERIGE ACCOUNTANTS' SAMENGEBRACHT. MAAR WELKE ONTWIKKELING HEBBEN AIB'ERS IN HET ACCOUNTANTSBEROEP EN IN DE BEROEPSORGANISATIE DOORGEMAAKT?

Tegenwoordig is meer dan de helft van alle accountants als AIB werkzaam, maar dat is niet altijd het geval geweest. De naam Accountants in business komt voort uit de International Federation of Accountants (IFAC), waar onderscheid werd gemaakt tussen accountants in public practice en Accountants in business (inclusief de interne- en overheidsaccountants overigens). IFAC heeft als internationale koepel van beroepsorganisaties en opsteller van standaarden veel werk verricht door het beschrijven van de rol van de AIB in de financiële rapportageketen. Daarmee werd de AIB als een volwaardig onderdeel van het accountantsberoep opgenomen.

DE BESTE OPLEIDING

Een groot deel van de AIB'ers in Nederland komt uit het openbare beroep. Een kleiner deel heeft ooit alleen de accountantsopleiding gevolgd omdat deze opleiding destijds de beste opleiding op het gebied van financieel management was. Lang geleden stuurden (grote) ondernemingen hun financiële managers naar de accountantsopleiding voor een goede beroepsopleiding. De invoering van de praktijkstage maakte het onmogelijk om de opleiding af te ronden zonder werkervaring op een accountantskantoor. In Nederland (VRC) en daarbuiten (zoals IMA) zijn alternatieve opleidingen gekomen die deze lacune opvulden.



VAN DE LUITGARDEN:

'DE VERBINDING MET ANDERE ACCOUNTANTS BEGINT
MET DE GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID
VOOR HET PUBLIEKE BELANG.'

De accountantsopleiding geeft niet alleen toegang tot een carrière in het openbare beroep, maar vooral ook daarbuiten. AIB'ers worden nog steeds beschouwd als hoogopgeleide en integere finance professionals met strenge beroepsregels. Daarmee is het aantrekkelijk voor studenten om te willen werken in het openbare beroep en de accountantsopleiding te volgen. Immers, de opleiding en de opgedane ervaring bieden vele mogelijkheden, ook na een carrière in het openbare beroep.

KERN VAN ACCOUNTANTSBEROEP

Het NIVRA (Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants) besteedde lange tijd niet veel aandacht aan de groep AIB'ers. Het openbare, samenstellende en certificerende aspect werd als kern van het

accountantsberoep beschouwd. Het bureau van NIVRA was dan ook vooral gericht op het openbare beroep zoals de opleiding, toezicht, tuchtrecht en alle bijbehorende wet- en regelgeving, waaronder verordeningen. Bij de NOvAA (Nederlandse Orde van Accountants-Administratieconsulenten) was de situatie anders. Daar was de groep 'overige accountants' zeer klein en daarom waren er geen op deze groep gerichte activiteiten. Ik beperk mij dan ook tot het NIVRA.

Voor AIB'ers waren er aanvankelijk weinig beroepsregels. Volgens de oude gedrags- en beroepsregels registeraccountants (tot eind 2006) dienden 'alle accountants zich te onthouden van hetgeen schadelijk kon zijn voor de eer van de stand'. En dat simpele algemene principe was kennelijk voldoende voor AIB'ers in die periode. Vanuit haar holistische visie op het accountantsberoep formuleerde IFAC een Code of Ethics met een complete set van algemeen geldende principes voor alle accountants. Daaruit is uiteindelijk, via de Verordening Gedragscode (VGC), in 2014 de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA) voortgekomen

waardoor ook AIB'ers expliciet deel uitmaken van het accountantsberoep. Met inbegrip van het dienen van het publieke belang, de vijf fundamentele beginselen en verplichtingen zoals permanente educatie. Inclusief verplichte cursussen.

OPLEIDINGSTITEL OF BEROEPSTITEL?

De invoering van de VGC in 2006 was een zeer moeizaam proces. Een behoorlijk aantal AIB'ers kwam in het geweer tegen deze uitbreiding van de gedrags- en beroepsregels. De ledenvergadering waar de VGC moest worden goedgekeurd werd zeer drukbezocht. De discussie ging onder meer over het karakter van de titel. Veel AIB'ers beschouwden de titel als een opleidingstitel in plaats van een beroepstitel. De nieuwe VGC werd als onredelijk en nodeloos zwaar beschouwd. Een groep 'Wakkere Accountants' was onder meer van mening dat de permanente educatieverplichting in de voorgestelde vorm niet nodig was en dat samenwerkzaamheden buiten de scope van het openbare beroep moesten liggen. Uiteindelijk werd de VGC ongewijzigd goedgekeurd door de meerderheid van de aanwezige leden.




‘EEN OPLEIDINGSTITEL
VERLIEST NA VERLOOP
VAN TIJD WAARDE, MAAR
EEN BEROEPSTITEL MET
EEN STEVIG FUNDAMENT
IS TOEKOMSTBESTENDIG’

Terugkijkend moeten we concluderen dat het voor AIB'ers goed is geweest dat zij nu worden beschouwd als een integraal en volwaardig onderdeel van het accountantsberoep. Een opleidingstitel verliest na verloop van tijd waarde, maar een beroepstitel (in Nederland wettelijk beschermd) met een stevig fundament is toekomstbestendig.

ZWAAR ONDER VUUR

Daarmee is overigens niet gezegd dat er geen uitdagingen zijn voor AIB'ers. Het accountantsberoep heeft de afgelopen jaren zwaar onder vuur gelegen. Met name het openbare deel van het beroep is in Nederland en daarbuiten door toezichthouders krachtig aangesproken op de kwaliteit van de uitgevoerde controles. En er waren diverse affaires (bijvoorbeeld Vestia) waaruit bleek dat de openbare accountant niet voldeed aan maatschappelijke verwachtingen. Dit alles leidde tot diverse hervormingen en stevige discussies binnen en rondom het openbare deel van het beroep. Deze zijn nog steeds gaande.



‘ALLE ACCOUNTANTS MOETEN ELKAAR IN DE BEROEPSORGANISATIE KUNNEN VINDEN EN KUNNEN SAMENWERKEN’

Voor AIB'ers is het een behoorlijke uitdaging: hoe moeten we omgaan met maatschappelijke verwachtingen? Hoe kan een AIB'er, per definitie niet onafhankelijk van zijn werkgever, toch het publieke belang dienen? Hoe moet een AIB'er omgaan met (vermoedens van) fraude? Nieuwe regelgeving zoals NOCLAR maakt het allemaal niet eenvoudiger. NOCLAR is een nader voorschrift voor alle accountants en staat voor Non-Compliance with Laws and Regulations. De rode draad: Alle accountants (dus ook AIB'ers) moeten in actie te komen als cliënten of hun eigen organisatie wet- of regelgeving niet naleven. Dat geldt vooral voor AIB'ers in een seniorpositie. NOCLAR is een typisch product van de huidige tijd en geeft invulling aan het dienen van het publieke belang.

ZELFSTANDIG OPEREREN

Binnen het NIVRA opereerden in het verleden vele overlegorganen en commissies. Voor de AIB'ers was er Finad, de voorloper van de vakgroep Accountants in Business. Inbreng van AIB'ers in vaktechnische commissies werd impliciet en soms zelfs expliciet, niet op prijs gesteld. Openbare accountants vonden het moeilijk te luisteren naar de mening en inzichten van 'gecontroleerden'. Dat zou gezien kunnen worden als oneigenlijke beïnvloeding van hun onafhankelijkheid.

Voor Finad bleef lange tijd dan ook weinig anders over dan met een zekere mate van zelfstandigheid te opereren. Finad richtte, samen met de VRC, het Controllers Instituut (CI) op. Het CI werd uitermate succesvol doordat het RA's en RC's kon samenbrengen met relevante bijeenkomsten, opleidingen en een eigen magazine MCA. Het CI dreef op zeer bevlogen bestuurders en een kleine groep goede en enthousiaste me-

dewerkers in het NIVRA-bureau. Het jaarlijkse congres voor controllers – de voorloper van de huidige Dag van de Financial – trok soms meer bezoekers dan de Accountantsdag. Dit succes zorgde in toenemende mate voor ongemak bij het NIVRA en ook bij de VRC. Immers, het CI dreigde beide founding fathers te overvleugelen. Wat slechts ten dele werd opgelost door de latere verandering in NBA-VRC.

GEBREK AAN ERKENNING

Naast dit ongemak, was er een duidelijke en hardnekkige kloof tussen NIVRA-bestuur en -bureau enerzijds en Finad anderzijds. Er waren budgettaire verschillen van inzicht en er was vooral een gevoel van gebrek aan erkenning voor de AIB'er en een gebrek aan invloed van Accountants in business bij belangrijke beleidsonderwerpen. AIB'ers betaalden een lager contributietarief en dat gaf, volgens een deel van het NIVRA-bestuur en -bureau, een beperkt recht op invloed en budget.

De kloof was aanleiding tot het instellen van een adviescommissie Pluriformiteit die in 2005 rapport uitbracht. Niet verrassend concludeerde deze commissie dat er meer aandacht en ruimte moest komen voor de specifieke behoeften van de verschillende geledingen. Voorgesteld werd om de overlegorganen om te vormen tot vakgroepen met een eigen budget en 'geoormerkte' ondersteuning vanuit het bureau, een ruimere taakstelling en het recht op drie zaken: voordracht van leden in NIVRA-commissies, het instellen van eigen werkgroepen en een nader te bepalen aantal zetels in het bestuur.

HANDSCHOEN OPGEPAKT

Een aantal NIVRA-voorzitters pakte vanaf dat moment deze handschoen op. Aanvankelijk aarzelend, maar daarna steeds meer overtuigd van de noodzaak om deze veranderingen door te voeren. Samen met Finad losten ze de budgettaire problemen op, waardoor de ondersteuning vanuit het bureau werd geformaliseerd. Finad werd vervolgens integraal betrokken bij het vormgeven van de nieuwe NBA, waaronder het instellen van de huidige ledengroepen.

Een ingrijpende wijziging betrof de toekomst van het succesvolle CI. Het bestuur van de VRC struikelde hierover en ook de NBA vond dat de samenwerking in een nieuwe vorm moest worden gegoten. Uiteindelijk leidde dat tot opheffing van het CI en het aangaan van een samenwerkingsverband. Dit heeft, onder de naam NBA-VRC, echter niet lang standgehouden.

AIB'ERS VANDAAG

Er is veel veranderd in het accountantsberoep, ook voor de AIB'ers. Zij zijn niet meer enkel via de titel verbonden met de openbare, interne en overheidsaccountants; er zijn vele verbindende elementen. Dat begint met de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het publieke belang. Voor AIB'ers wordt die verantwoordelijkheid soms op een andere manier ingevuld. Maar alle accountants moeten elkaar in de beroepsorganisatie kunnen vinden en moeten met elkaar kunnen samenwerken. Pluriformiteit in het accountantsberoep is nu heel anders zichtbaar en loopt door alle ledengroepen heen. Het is dan ook logisch dat de structuur van de ledengroepen binnen de NBA op de schop gaat. Voor welke nieuwe inrichting er ook wordt gekozen: alle accountants hebben belang bij een beroepstitel die relevant is en blijft.

OVER DE AUTEUR

Gabriël van de Luitgaarden RA is werkzaam als Senior Vice President, Deputy Treasurer bij Philips. Hij was in diverse rollen zeer nauw betrokken bij het reilen en zeilen van de Accountants in business: als bestuurslid van de ledengroep AIB, van diens voorganger Finad, van het toenmalige Controllers Instituut en later van NBA-VRC, en ook als voorzitter AIB in de aanloop naar de fusie tussen NIVRA en NOvAA. Van 2013 tot 2017 was hij bestuurslid en vicevoorzitter van de NBA. In 2007 werd er een commissie naar hem vernoemd (over de gedragscode en samenstelverklaring).

WAT VERWACHTEN KLANTEN VAN DE FINANCIËLE FUNCTIE?

VOOR EEN GRONDIGE REFLECTIE OP DE FINANCIËLE FUNCTIE IS HET VAN BELANG OM TE BEGRIJPEN WAT KLANTEN VAN DE FINANCIËLE FUNCTIE VERWACHTEN.



COMMISSARISSEN

- Draagt zorg voor de verantwoording en borgt controles en processen
- Begrijpt de organisatie, de markt en omgeving waarin de organisatie opereert
- Heeft kennis van technologie waardoor de organisatie kan profiteren van digitale mogelijkheden
- Begrijpt en communiceert de implicaties van wijzigingen in standaarden voor financiële verslaggeving
- Rapporteert transparant over het bedrijf en relevante gegevens
- Borgt dat beschikbare financiering voor strategische en operationele investeringen en dat het investeringsproces afgewogen is en doelstellingen ondersteunt
- Communiceert effectief met externe stakeholders

EXTERNE TOEZICHTHOUDERS

- Geeft leiding aan een betrouwbare financiële functie die effectieve en efficiënte financiële operaties levert (zodat een te grote afhankelijkheid van de externe auditfunctie wordt voorkomen)
- Levert consistente, volledige en tijdige rapportages van hoge kwaliteit op verschillende niveaus van de organisatie
- Borgt voortdurende compliance met wet- en regelgeving
- Verschaft vertrouwen in (niet-) financiële gegevens
- Investeert op de adequate wijze
- Begrijpt of zakelijke en publieke belangen zijn behaald

MARKETING

- Communiceert in de taal van de organisatie
- Draagt bij aan een bredere dialoog over nieuwe ideeën en benadrukt zowel kansen als risico's
- Biedt richtlijnen voor het evalueren van de resultaten van marketinginspanningen en het meten van prestaties van investeringen in merken
- Levert nuttige informatie ter ondersteuning van marketingbeslissingen
- Koppelt marketingbudgetten en -uitgaven aan specifieke marketingactiviteiten
- Draagt bij aan communicatie met externe stakeholders

BEDRIJFSVOERING

- Heeft kennis van en inzicht in operationele doelstellingen en prestaties
- Bekijkt processen en systemen van de productiestroom in hun geheel
- Biedt inzichten die leiden tot oplossingen voor operationele uitdagingen
- Kijkt met een kritische onderzoekende houding maar blijft inspirerend en kansengericht

VERKOOP

- Heeft inzicht in de sector
- Verkent strategische kansen om omzetgroei te optimaliseren en heeft een bredere focus dan kostenbeheersing
- Biedt inzicht in klanten ter verbetering van offertes en de mogelijkheden tot het inspelen op behoeften van klanten verbetert
- Biedt marktinformatie ter ondersteuning van besluitvorming over inzet van verkoop tactieken
- Ontwikkelt tijdige toegankelijke prestatie-informatie die toegesneden is op de informatie-behoefte van het verkooppersoneel

TECHNOLOGIE (IT, CIO, CTO)

- Heeft inzicht in de operationele kant van het bedrijf en onderliggende processen
- Heeft een ruimere blik op de organisatie breder dan financiële systemen en processen
- Investeert efficiënt in nieuwe technologie ter ondersteuning van het bedrijf en de financiële functie
- Zoekt verbinding met de doelstellingen en strategieën van de organisatie in plaats van procedureel te zijn.

Bron: A vision for the finance professional and the finance function, May 2018, International Federation of Accountants. IFAC richt zich op het dienen van het algemeen belang door het versterken van het accountantsberoep en bij te dragen aan de ontwikkeling van een sterke internationale economie.

BRUINS:

'DE FINANCE PROFESSIONAL HOEFT
GEEN ICT-NERD TE WORDEN, MAAR
MOET OP ZIJN MINST WETEN
WAT ER TE KOOP IS.'



NBA, IMA en IFAC over toekomst van de finance prof

CFO STUURT VAKER MEE DAN OOIT

DRIE MODELLEN, DRIE VISIES OP DE TOEKOMST VAN HET BEROEP VAN DE FINANCIËEL PROFESSIONAL. WAAR DE ÉÉN DE NADRIJK LEGT OP DE NIEUWE ROL VAN DATA-ANALIST, VINDT DE ANDER JUIST DAT DE FINANCE PROF ZICH MOET FOCUSSEN OP ADVIES. EEN RONDGANG LANGS DE BEROEPSORGANISATIES NBA, HET INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS (IMA) EN INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC).

Na die ronde mogen we gerust stellen dat de welbekende bonenteller zijn langste tijd heeft gehad. Dat wordt tot het terugkijken gerekend en die tak van sport kon wel eens tot uitsterven gedoemd zijn. In een onderzoek uit 2013 suggereerden de Oxford-economen Carl Frey en Michael Osborne al dat de accountancy vrijwel zeker zwaar zal worden getroffen door de digitalisering van het bedrijfsleven. Met een score van 0,94 op een schaal van 0 tot 1 staan accountants, samen met winkelpersoneel en telemarketeers, bovenaan de ranglijst met bedreigde beroepen. Tot op de dag van vandaag verschijnen er dat soort lijstjes met verdwijnende beroepen, waarbij ook de finance professional niet buiten schot blijft. Softwareleveranciers beamen de digitalisering van de finance functie, maar dan natuurlijk vanuit een zeker belang. Dat er wat gaat veranderen is wel duidelijk, met de opkomst van blockchain, Robotic Process Automation en big data. Wat vinden de drie genoemde beroepsorganisaties dat de financieel professional zou moeten doen? En als het niet bonentellen wordt, wat dan wel?

HET MATURITEITSMODEL VAN DE NBA

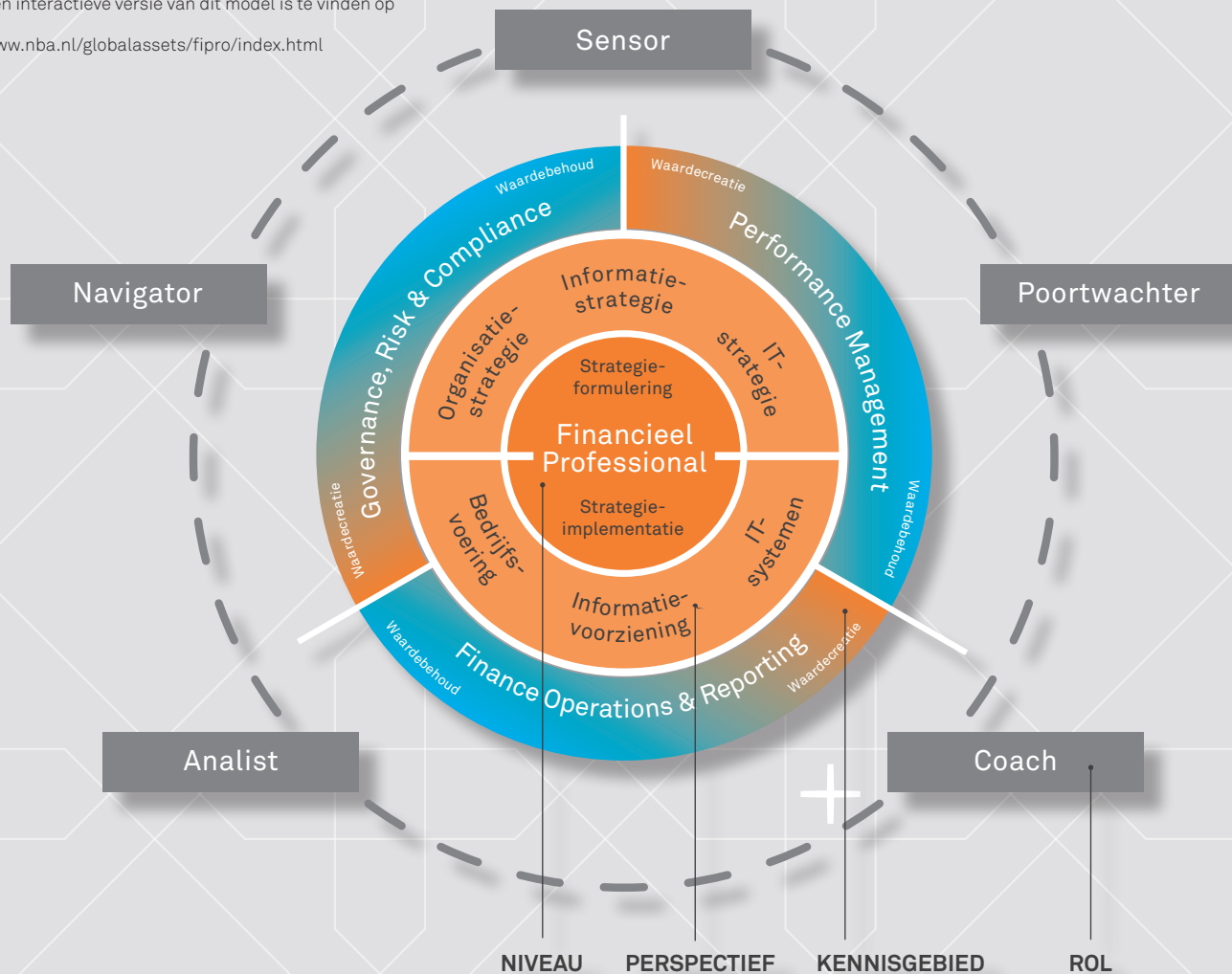
We beginnen thuis, bij de NBA. Daar zag in 2017 de toekomstvisie op het beroep van de financieel professional het levenslicht. Alhoewel, levenslicht... Het vak verandert zo snel, dat de NBA-ledengroep Accountants in business zich in 2017 genoodzaakt zag een eerdere toekomstvisie uit 2014 alweer een update te geven. 'Maar eigenlijk is deze visie nooit af', verklaarde bestuurslid Jasper van Hoeven toen al. 'Het is bedoeld als een hulpmiddel. Een levend document. Als je nu op zoek gaat naar de finance professional van de toekomst, welke competenties moet deze dan hebben?' Centraal in die toekomstvisie staat een model met vier componenten, gericht op functieniveau, perspectief, kennisgebied en de focus op waardebehoud of -creatie. Is de financieel professional een sensor, navigator, poortwachter, coach of analist? In het binnenste deel noemt de cirkel strategieformulering en strategie-implementatie.

Eddy Vaassen, hoogleraar accountancy in Tilburg, stelde tijdens de presentatie van het waardevolle model wel dat de financieel professional geen eenheidsworst is. Maar het model kan volgens hem wel worden gebruikt als startpunt voor een beroepsprofiel, bijvoorbeeld voor de financial, businesscontroller of CFO, voor het vaststellen van functie- en competentie-eisen in een organisatie en voor het ontwikkelen van opleidingscurricula. Hans van Slooten, CFO van Randstad Groep Nederland, uitte tijdens de presentatie waardering voor het model. De belangrijkste verandering zit volgens hem in digitalisering. Van Slooten kwam met een voorbeeld: vanuit nieuwe digitale vaardigheden zette Randstad een zogeheten a/b-test op. Daarbij bleek salaris een minder belangrijke trigger dan het aantal beschikbare uren om te werken. 'Dat inzicht hadden we zonder data-analyse niet gehad. Je moet als finance professional verstand hebben van je business om de juiste vraag te kunnen stellen.' Daarnaast: moet de financial tech-savy zijn? 'Het is in elk geval handig om feeling te hebben met technologie, met misschien een techneut naast je.'

PERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN

Van Slooten plaatste destijds ook een kanttekening bij het model. 'Persoonlijke vaardigheden zijn in dit model minder terug te vinden. Denk aan storytelling. Als je als financieel professional je conclusie op de juiste toon, op de juiste manier en op het juiste moment weet te vertellen, dan maak je veel meer impact. Tachtig procent van hoe de boodschap overkomt, ligt aan de manier waarop je het vertelt. Slechts twintig procent is wat je zegt.' Coen Reinders, bestuurslid van de ledengroep AIB, ging in op waardebehoud en waardecreatie. 'We moeten stoppen met dingen die niet belangrijk zijn. De jaarrekening is voor mijn gevoel waardebehoud: het moet van de wet en je kunt ermee naar beleggers communiceren, maar het creëert niet meer omzet. De kunst is de activiteiten van waardebehoud goed en efficiënt te doen.'

Een interactieve versie van dit model is te vinden op www.nba.nl/globalassets/fipro/index.html



MODEL BEROEP FINANCIEEL PROFESSIONAL

Het model van de ledengroep Accountants in business van de NBA 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

6 DOMEINEN

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

HET INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS

In april 2019 kwam het IMA met het nieuws dat internal auditing is geschrapt uit het curriculum van de Certified Management Accountant-opleiding. Dat is opzienbarend. Want loopt het IMA daarmee niet te ver voor de troepen uit? Alain Mulder, Director European Operations bij het IMA legt de stap tegenover De Accountant uit. 'Door technologie veranderen de rol van de management accountant en zijn zakelijke omgeving in een hoog tempo. Dus hebben finance professionals andere vaardigheden nodig, waardoor de opleiding aangepast moet worden.' Volgens het IMA is internal auditing uit het curriculum geschrapt omdat dit 'in de toekomst zal worden geautomatiseerd'. De aanpassingen aan de opleiding zijn volgens Mulder het gevolg van een wereldwijde 'job survey', waarbij management accountants werden gevraagd wat zij de belangrijkste onderdelen van de opleiding vinden.

Om in te spelen op deze technologische ontwikkelingen, heeft het IMA een domein over technologie en analyse gecreëerd. Mulder: 'Het nieuwe curriculum bevat maar liefst vijftien procent aan tech-vakken, terwijl dit domein eerder geen onderdeel was van de CMA-opleiding. Daarnaast benadrukt het vernieuwde

‘HET IS NIET VERWONDERLIJK DAT
CFO'S ER MEER TAKEN BIJ KRIJGEN.
ZE STUREN, MEER DAN OOI, MEE’



curriculum management accounting/business ethics met het vernieuwde domein professional ethics and values.' IMA heeft er daarmee voor gekozen om ethiek specifiek te noemen. Volgens Mulder is er geen kritiek geweest op de aanpassing aan het curriculum. Tegenover Executive Finance zegt hij dat hij denkt dat soft skills ook belangrijker worden. 'Alle data die in de business naar boven wordt gehaald, daar komt een bevinding uit. Dat moet worden geanalyseerd. Maar je moet ook aan je management kunnen uitleggen welke impact iets heeft. Het wordt veel strategischer. De skills van finance mensen moeten dus ook strategischer worden. De financial is bijna een storyteller. Je moet zien te overtuigen. Uitleggen waar we naartoe gaan op basis van de data.' Mulder denkt niet dat internal auditing als vakgebied helemaal verdwijnt door de opmars van technologie: 'Er zal altijd behoefte zijn aan internal auditors.'

COMPETENCY FRAMEWORK CERTIFIED MANAGEMENT ACCOUNTANT

Het framework kent grofweg zes domeinen van basiskennis, vaardigheden en bekwaamheden die professionals in de financiële sector nodig hebben.



Bron: IMA

1. Strategie, planning en prestaties

Het leiden van de strategische planning, het beoordelen van de huidige stand van zaken en de planning voor de toekomst.

2. Rapportage en controle

Tools bieden om de prestaties van de organisatie te meten en te rapporteren in overeenstemming met relevante normen en verplichtingen.

3. Technologie en analyse

Gegevens gebruiken om de analyse van een bedrijf te verbeteren en laten zien hoe technologie de organisatie vooruit kan helpen.

4. Zakelijk inzicht en bedrijfsvoering

Cross-functieel in het hele bedrijf kunnen werken om de activiteiten in de hele organisatie te transformeren.

5. Leiderschap

Teams weten op te bouwen en te begeleiden om hun persoonlijke en organisatorische doelen te bereiken.

6. Professionele ethiek en waarden

Professionele waarden, ethisch gedrag en wettelijke naleving van de regels volgen, zodat hun loopbaan en hun bedrijf ethisch en duurzaam zijn.

DE INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS

Het kan haast geen toeval zijn: ook IFAC publiceerde onlangs onder de titel 'Future Fit Accountants in business' zijn visie op het vak. In het hart van het model voor de transformatie van de financiële functie staan waardebehoud en waardecreatie. Die elementen zagen we eerder ook bij de NBA terug. Daaromheen zitten vier onderdelen. Als eerste noemt de koepel van beroepsorganisaties dat voor de transformatie een focus op talentmanagement en vaardigheden nodig is. Dat om de nieuwe rollen die de finance prof voor

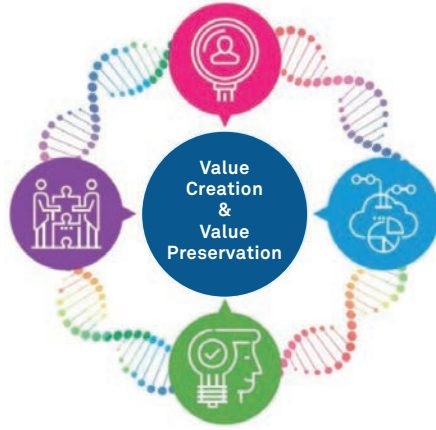
4 key enablers for finance function transformation

Customer-Focused

Outward looking and responsive to customers expectations and needs

Talent and Skills

Talent management and development to deliver value-adding activities and fulfill new roles



Digital and Data-Driven

Partnering with the business to embrace digitalization and maximize the value and protection of data

Growth and Change Mindset

Establishing a culture that encourages behaviors and actions to embrace growth, change and innovation

Bron: IFAC

zich ziet te kunnen vervullen. Als tweede noemt IFAC de focus op de klant. En dan niet zozeer de interne klant, maar vooral de klant buiten het kantoor. Wat zijn de verwachtingen en de behoeftes van die klanten? En wat kan de finance functie daarover naar boven weten te krijgen voor de toekomst? Als derde noemt de internationale federatie dat de financial van morgen digitaal en analyse gedreven is. Hij of zij moet samen met de business digitalisering omarmen en de waarde van data doen toenemen. Als laatste, maar niet minder belangrijk, heeft IFAC het over een mindset van groei en verandering. Gedrag en acties moeten zijn gericht op groei, verandering en innovatie.

NIET ZIJN GEHELE ROL

Stathis Gould is Deputy Director bij IFAC, dat kantoor houdt aan Fifth Avenue in New York. Volgens hem beweegt de rol van de finance professional weg van het produceren en opnemen van de financiële resultaten uit het verleden. 'Het is belangrijk dat die resultaten worden genoteerd en gemonitord, maar dat kan simpelweg niet alleen zijn gehele rol zijn', aldus Gould. Hij komt met verdere uitleg: 'Organisaties gaan gebukt onder complexiteit en onzekerheid. Ze zien zich geconfronteerd met uitdagingen, bijvoorbeeld op de gebieden van klimaatverandering en sociale vraagstukken. Dan kun je als financieel professional simpelweg niet meer zeggen dat je je daar niet mee bezighoudt.' Of, zoals H el ene Pragt, verantwoordelijk voor financiën bij Vesteda, het ooit mooi zei: 'Bent u toeschouwer of speler?' Gould constateert, en dat blijkt ook uit onderzoek van McKinsey (zie pagina 49), dat het mandaat van de CFO verbreedt. 'De onzekerheden die ik noemde, moeten geadresseerd worden. De business wil daarbij hulp hebben. En die hulp zit voor een deel in beslissingsondersteuning van finance naar de business toe.'

MCKINSEY ONDERVRAAGT 500 CFO'S

Aan het rijtje toekomstvisies van de drie beroepsorganisatie voegen we graag die van advieskantoor McKinsey toe. Die onderzocht wereldwijd 500 CFO's over hun vak en bracht de resultaten in juni 2019 naar buiten. Het aantal verschillende functies dat rapporteert aan de CFO is gestegen van vier in 2016 naar zes in 2018. Ook is het aantal CFO's dat zegt dat zij de digitale activiteiten van de onderneming kunnen overzien, verdubbeld. Veel CFO's zeggen daarnaast dat er taken van hen worden verwacht die relatief nieuw zijn. Dat terwijl zij zich ook moeten blijven bezighouden met traditionele zaken als risicomanagement. Uit het onderzoek komt ook een beeld naar voren dat de CFO een voortrekkersrol moet vervullen als het gaat om verandermanagement. Hij ziet zichzelf als de man of vrouw die de verandering in gang moet zetten. Bijvoorbeeld de verzuiling in de organisatie aanpakken. 'Ondertussen verwachten managers buiten de finance functie dat de CFO vooral waarde toevoegt aan de onderneming door traditionele finance taken uit te voeren. Daar wordt dus nog niet altijd opgemerkt dat de rol van de CFO duidelijk aan het verschuiven is', aldus McKinsey.

KANSEN VOOR DE ORGANISATIE

Geen boekhouder, maar copiloot, vat Gould samen. 'Waarbij de finance professional niet alleen de risico's kan zien, maar ook de kansen voor de organisatie in beeld kan brengen.' Het is dan ook niet verwonderlijk dat CFO's er meer taken bij krijgen. 'Ze sturen, meer dan ooit, mee. En in het kielzog merkt de finance functie dat ook, doordat die de CFO ondersteunt.' Gould waarschuwt wel voor een gat dat kan ontstaan tussen de CFO met de verbrede taken en een finance functie die nog, gechargeerd gezegd, vooral alleen met financiële rapportages bezig is. In dat licht kan de CFO ervoor kiezen een accounting power house met specialisten op te richten en zelf meer tegen de business aan te schurken. Extended finance, noemt Gould het. Hij vertaalt die visie vervolgens naar de finance professional. 'Die kan specialist worden in accounting of in het veld als finance professional het managementteam bijstaan. Met vooruitziende verklaringen, scenario's en het uitdagen van de business.'

DOOR DE OOGHAREN

Wie door zijn oogharen naar de drie visies en modellen kijkt, valt een aantal zaken op. De beroepsorganisaties zien vergaande digitalisering voor zich, waarbij het een must is dat de finance professional zich iets van de tech skills eigen maakt. Hij hoeft geen ict-nerd te worden, maar moet op zijn minst weten wat er te koop is. Als gevolg van die digitaliseringsslag - die overigens nog lang niet overal is ingezet - komt de nadruk te liggen op vooruitkijken. Met vooruitkijken bedoelen we samen met de business het hoofd bieden aan de bedreigingen (risicomanagement) voor de organisatie, maar het gaat zeker ook over het pakken van kansen (ondernemerschap). Wie die insteek vervolgens naar competenties vertaalt, komt onder meer uit op een curriculum met daarin technologie, analyse, maar ook soft skills om met advies impact te kunnen maken bij de business. Kortom, bonentellers hebben hun langste tijd gehad. Maar het goede nieuws is, zeker in deze krappe arbeidsmarkt, dat zij de tijd hebben om zich andere, nieuwe competenties op de vlakken van analyse, soft skills en technologie eigen te maken.

OVER DE AUTEUR

Ronald Bruins is freelance-journalist en schrijft al jarenlang over finance en accountancy, onder andere voor Accountant.

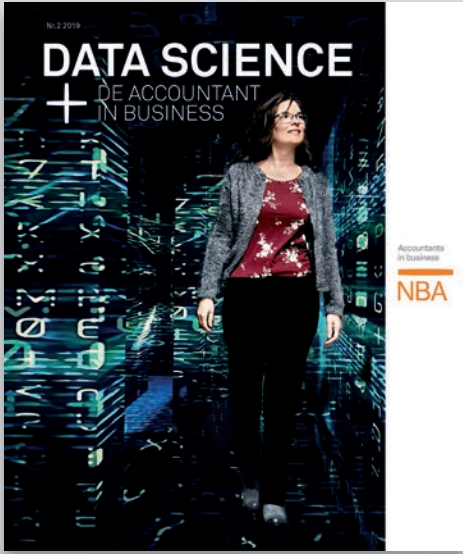
THEMA-UITGAVEN

ACCOUNTANTS IN BUSINESS

Met veel genoegen presenteerde de ledengroep Accountant in business van de NBA u de afgelopen twee jaar diverse thema-magazines. Over datascience, diversiteit, ethiek, klimaat en vrouwen in finance. Met het onderwerp reflectie sluiten we deze inspirerende reeks af. Met ingang van volgend jaar zorgt de NBA via diverse kanalen ervoor dat waardevolle vakinhoud voor financieel professionals u blijft bereiken. Zoals via de vernieuwde Accountant en Accountant.nl: NBA-magazine en -platform voor accountants en financials.



De magazines zijn allemaal na te lezen via www.nba.nl/accountants-in-business/publicaties



Nr.3 2019

REFLECTIE



DE ACCOUNTANT
IN BUSINESS

Accountants
in business

NBA